

VOLUME CATORZE / NÚMERO UM / 1990

# desenvolvimento de base

REVISTA DA FUNDAÇÃO INTERAMERICANA



TEMA ESPECIAL: ampliação do desenvolvimento de base

A Fundação Interamericana, entidade de direito público criada por ato do Congresso dos Estados Unidos em 1969, presta apoio financeiro direto a iniciativas de auto-ajuda da população pobre da América Latina e do Caribe. A Fundação concede anualmente cerca de 200 subvenções para projetos em mais de 25 países. Aproximadamente metade de seus recursos provém de dotações do Congresso e o restante é proporcionado pelo Fundo Fiduciário de Progresso Social, administrado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Desenvolvimento de Base, publicação da Fundação Interamericana, aparece semestralmente em inglês, espanhol e português. Tem por fim explorar formas de assistência ao desenvolvimento que possam contribuir mais efetivamente para os esforços de auto-ajuda. Relata como se organizam e trabalham os grupos pobres da América Latina e do Caribe para melhorar sua vida. Os artigos publicados em Desenvolvimento de Base baseiam-se fundamentalmente na experiência da Fundação Interamericana e dos grupos aos quais assiste. Contudo, a revista recebe de bom grado colaborações de pessoas não vinculadas à Fundação. Os colaboradores interessados deverão solicitar nossas "Instruções aos autores".

Salvo indicação em contrário, com exceção da reprodução de fotografias para a qual se requer autorização, o material publicado em Desenvolvimento de Base é de domínio público e pode ser livremente reproduzido. Solicita-se menção da fonte e uma cópia de qualquer reprodução.

Desenvolvimento de Base é publicação incluída no *Standard Periodical Directory*, no *Public Affairs Information Service Bulletin*, no *Hispanic American Periodical Index (HAPI)* e no *Agricultural Online Access (AGRICOLA)*. Cópias atrasadas podem ser obtidas em microfilme da *University Microfilms International*, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106, EUA.

Endereço para pedidos de assinatura da revista:

Desenvolvimento de Base  
Fundação Interamericana  
1515 Wilson Boulevard  
Rosslyn, VA 22209, EUA

Diretora da revista: Kathryn Shaw  
Edição em português e espanhol: Leyda P. Appel  
Tradução ao português e gráfica: João Francisco Bezerra  
Coordenadora de produção: Michelle Huber  
Assistente de publicação: Maria Lang  
Assistência editorial: Ron Weber e Diane B. Bendahmane

Desenho da capa: Robert Borja

Dirigir pedido de número limitado de exemplares atrasados desta publicação a:

TESE  
Comércio Exterior e Serviços Ltda.  
Rua Debret, 79 GR/501  
CEP 20030 – Rio de Janeiro – Brasil

# DESENVOLVIMENTO DE BASE

## Revista da Fundação Interamericana

Volume 14, Número 1, 1990

### Índice

| Tema especial: ampliação do desenvolvimento de base     |    |  |                    |
|---|----|--|--------------------|
| Máximo aproveitamento dos fundos para o desenvolvimento | 2  | Os projetos de desenvolvimento são as sementes de programas regionais e nacionais?   | Mary Morgan        |
| Expansão das atividades artesanais na Colômbia          | 9  | Uma ONG está ensinando os colombianos a dar valor a seu artesanato.  | Brent Goff         |
| Ampliando a escada de Jacó                              | 18 | Ao educar seus jovens, um país encontra-se a si mesmo.   | Ron Weber          |
| Relatório de Pesquisa:                                  | 29 | Novas perspectivas sobre avaliação.  |                    |
| Já temos ajuda suficiente, obrigado                     | 32 | Um bairro chileno procura transformar a caridade num dínamo do desenvolvimento comunitário   | Eduardo Walker     |
| Forum   | 41 | O setor privado e o desenvolvimento  | Harold K. Phillips |
| A marcha do desenvolvimento                             | 43 | Bancos camponeses regionais; vinculando a mulher do Terceiro Mundo e a mulher norte-americana; participação versus meio ambiente; as ONG e a política ambiental. |                    |
| Notícias da sede  | 47 | Educação básica para todos.  |                    |
| Livros  | 49 | Sintonizando programas para a microempresa e idéias de projetos do Banco Mundial para as ONG   |                    |
| Recursos  | 51 | Publicações e materiais didáticos de beneficiários da Fundação Interamericana  |                    |

# MÁXIMO APROVEITAMENTO DOS FUNDOS PARA O DESENVOLVIMENTO

## Possibilidades de expansão

Mary Morgan

**DURANTE** a última década, os recursos para o desenvolvimento foram escassos em todos os níveis. Doadores bilaterais e multilaterais têm sofrido pressão financeira crescente, causada por déficits orçamentários e agendas internas; os governos do Terceiro Mundo têm sido abalados por pesados ônus da dívida; e líderes políticos e comentaristas privados põem em dúvida se a assistência para o desenvolvimento realmente funciona. É provável que a situação piore antes de melhorar. Acontecimentos no Leste Europeu e na União Soviética reduziram a importância estratégica da assistência para o desenvolvimento no Terceiro Mundo e a intensificação da demanda interna provavelmente absorverá a maior parte de qualquer "dividendo para a paz", tanto no Oriente como no Ocidente.

Portanto, tem-se dispensado muita atenção à maximização do impacto de todo dinheiro investido no desenvolvimento. Um fenômeno que cada vez mais é objeto de estudo por seu potencial de eficiência de custo é a "expansão". Embora amplamente usado na comunidade de desenvolvimento, varia muito a acepção desse termo. No contexto de desenvolvimento de base, "expansão" geralmente significa um esforço consciente para ampliar operações, impacto ou ambos.

De acordo com a interpretação de ampliação de operações, a expansão consiste principalmente no crescimento institucional. Ou seja, a organização torna-se maior, realiza mais atividades e opera numa arena maior ou se torna mais evidente. Geralmente, não se visa à expansão como fim em si mesma mas como meio de ampliar o impacto. O fato de isso tornar-se ou não realidade depende, entre outras coisas, da interação entre capacidade

institucional e crescimento institucional.

A interpretação da ampliação do impacto da expansão concentra-se em projetos em vez de instituições. O maior impacto geralmente ocorre numa de três formas. Primeiro, os projetos podem ser duplicados, isto é, podem inspirar projetos semelhantes na mesma região, em outras regiões ou em outros países. Segundo, *projetos* de desenvolvimento — geralmente de alcance específico e curta duração — podem levar a *programas* locais, regionais ou nacionais — geralmente de alcance maior e duração indefinida. Terceiro, os projetos (ou programas) podem levar a uma reforma da política nacional.

A expansão do projeto não significa necessariamente expansão de operações da instituição que realiza o projeto "semente". Frequentemente, outra organização duplica o projeto, desenvolve e implementa o programa ou realiza a reforma de política.

A seção "Tema Especial" deste número de Desenvolvimento de Base examina o tipo de ampliação de impacto da expansão da perspectiva de projetos de desenvolvimento realizados por organizações não-governamentais (ONG). Dois artigos — um sobre produção artesanal na Colômbia e outro sobre metodologia educacional em Trinidad — examinam pormenorizadamente como projetos de base específicos se expandiram a ponto de ter impacto nacional. Este artigo examina uma ampla série de perspectivas e pensamentos sobre o tema geral.

Cumprir responder a seis perguntas importantes antes de elevar o fenômeno da expansão a uma estratégia ou metodologia: 1. Que tipo de projetos são ampliados com êxito? 2. O que acontece? 3. Como acontece? 4. O que impede que aconteça com mais frequência? 5. Podemos fazer que aconteça

teça e, em caso positivo, como? 6. Como a expansão se mantém por si própria no correr do tempo? Este artigo não proporciona respostas definitivas a nenhuma das perguntas e nem sequer tenta responder às perguntas cruciais de número cinco e seis. Tem por objetivo apenas examinar o que os principais atores pensam sobre a expansão e proporcionar uma visão que possa inspirar reflexão ulterior.

## OS TERMOS DA DISCUSSÃO SOBRE A EXPANSÃO

Não é de surpreender que as entidades envolvidas na discussão sobre o significado da expansão — doadores micro-orientados, como a Fundação Interamericana, doadores macro-orientados, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), governos latino-americanos e as próprias ONG — abordam a questão de perspectiva diferente, condicionadas por seus próprios interesses. Para a maior parte do pessoal da Fundação Interamericana, a expansão, tanto como fenômeno recorrente como metodologia possível, tem grande atração, embora como metodologia a discussão se revista de grande cautela. A expansão é um dos meios de maximizar e legitimizar o êxito da abordagem do desenvolvimento de base e de validar a ênfase da Fundação sobre a inovação e experimentação nos projetos que financia. Embora a maior parte do pessoal da Fundação acate os três tipos de ampliação de impacto acima descritos, o aspecto que lhe chama mais a atenção é a expansão com impacto nacional sobre programas ou políticas.

Como assinalou Brad Smith, Representante Principal para o Brasil, "é bom financiar projetos do tipo oásis, mas como irrigamos o vale? Para fazer isso, devemos envolver o governo e esse é um salto enorme para muitos desenvolvedores de base". Para Smith, a questão chave do desenvolvimento na década de 90 será a forma como as ONG colaborarão com o setor público no planejamento e na implementação de programas de escala mais ampla. Outros da Fundação discordam. Chuck Kleymeyer, Representante da Fundação para o Equador e Bolívia, questiona a "ação de expansão". Preocupa-se em que demasiada ênfase sobre a expansão ponha em perigo a abordagem de base. "Há formas de expandir o desenvolvimento de base permanecendo na base?", pergunta Kleymeyer. "Devemos ampliar e devemos aumentar o tamanho de todas as partes, intensificando assim muitos dos riscos bem conhecidos do macro-desenvolvimento de cima para baixo?"

Para outros da Fundação, a ampliação vai ao

coração da metodologia do desenvolvimento de base. Charles Reilly, Vice-Presidente de Aprendizagem e Divulgação, afirma que a essência da expansão é criar espaço para os projetos "crescerem e se desenvolverem", observando que "nem todos se expandem e nem todos devem expandir-se". A razão da ênfase da Fundação sobre experimentação e inovação é encontrar e alimentar fontes de energia social que possam passar de projeto para programa para política".

## A PERSPECTIVA DOS BANCOS DE DESENVOLVIMENTO

Tanto o Banco Mundial como o BID vêm a expansão sob uma luz diferente da perspectiva da Fundação Interamericana. Seu interesse relativamente recente em projetos de base e nas ONG situa-se de maneira um tanto estranha no contexto tradicional de ênfase de um banco de desenvolvimento em macro-política, projetos e programas de milhões de dólares e trabalho com governos nacionais. Frustrados pela ineficiência de depender de canais governamentais para atingir as pessoas de renda muito baixa e sob pressão das ONG tanto dos Estados Unidos como da América Latina para cooperar mais estreitamente, as autoridades dos bancos de desenvolvimento estão expressando interesse cada vez maior na abordagem de base. O Banco Mundial, em particular, tem sido duramente criticado pelo fracasso de tratar de problemas relacionados com a pobreza e, de fato, por intensificar a sorte das pessoas de baixa renda ao pressionarem os países em desenvolvimento afligidos pelas dívidas a fazerem ajustamentos econômicos estruturais.

Seja qual for a motivação, tanto o Banco Mundial como o BID começaram a examinar seriamente pequenos projetos e as ONG, embora ambas as instituições ainda financiem as ONG somente por meio de programas vinculados aos governos. Como era de esperar, "pequeno" é um termo altamente relativo. Quando o BID fala de pequenos projetos, significa, no mínimo, US\$500 000, não US\$5 000 nem mesmo US\$50 000. Mas pequeno depende da pessoa que fala e o BID está começando a dedicar seriamente tempo e recursos a assistir os esforços de expansão das ONG para ajudar as pessoas de baixa renda na base. Segundo Roberto Mizrahi, Oficial Principal de Projetos do BID, "começamos a ter interesse em projetos de pequena escala somente no ano passado. O maior fator tem sido a crise econômica na América Latina. Os microprodutores já não são uma minoria; as pessoas de baixa renda são a maioria. Não são parte do problema; devem

ser parte da solução". Segundo Mizrahi, trabalhar com as ONG no nível de base é "uma estratégia complementar boa e necessária" para o BID.

O Banco Mundial também intensificou sua ênfase sobre participação das ONG nos níveis tanto de política como de projeto. O compromisso do Banco com as ONG é algo muito sério, na opinião de David Beckmann, funcionário do Setor Asiático do Departamento de Planejamento Estratégico e Revisão do Banco. Assinala ele que o Banco divulga agora uma lista bianual de projetos, para os quais está procurando a participação das ONG (na página 51 figura informação sobre a obtenção dessa lista), e também tem sido instrumental no estabelecimento de "fundos de investimento social" em diversos países latino-americanos para focalizar os esforços sobre o alívio da pobreza e proporcionar fundos para as atividades das ONG.

De acordo com Beckmann, "o Banco está interessado em expandir no grau em que está interessado nas ONG". E o seu interesse nas ONG está, em grande parte, vinculado à sua capacidade de conseguir a participação das pessoas de baixa renda e tornar os programas oficiais mais capazes de atender às necessidades dessas pessoas.

Muitos da Fundação Interamericana e de outras entidades da comunidade de desenvolvimento, inclusive algumas das próprias mega-instituições, preocupam-se com o que poderia acontecer às ONG se os bancos de desenvolvimento fizerem um esforço real para expandir os projetos de base. Roberto Mizrahi observa que o BID reconhece que, "em pequena escala, as ONG conseguiram muito e o BID não quer estragar isso. Ao contrário, deseja preservar essas realizações, duplicando-as". De acordo com muitos da Fundação Interamericana, isso é muito mais fácil falar do que fazer.

Cindy Ferrin, Representante da Fundação Interamericana para o Uruguai, mencionando sua experiência nesse país, dá um exemplo das muitas dificuldades que podem surgir: "Num programa de alfabetização, uma professora inventou uma metodologia educacional que ensinava a ler em muito menos tempo do que qualquer outro método. Ela ensinou outros professores a usá-lo, mas o Ministério da Educação do Uruguai não permitiu que fosse usado nas escolas. Ainda não foi adotado pelas autoridades educacionais para uso generalizado. É uma metodologia de custo muito baixo e esperávamos que pudesse ser usada mais amplamente, mas isso não aconteceu".

Alguns da Fundação Interamericana sugerem que toda a questão da expansão da estratégia para os bancos de desenvolvimento é uma questão falsa,

que as mega-instituições devem restringir sua ação e não as ONG expandir as delas.

Kenneth Cole, do BID, concorda em que o BID e o Banco Mundial devem aprender a trabalhar com as ONG, mas observa que "se trata de uma rua de dois sentidos. As ONG devem compreender as deficiências do BID e aprender a dar a volta por cima". Beckmann, do Banco Mundial, não concorda necessariamente, afirmando que "as ONG precisam expandir, não trabalhar com o Banco mas lidar com a pobreza na escala em que esta existe. Devem encontrar uma forma de ter um impacto muito maior. O Banco Mundial não é um bom lugar para procurar US\$50 000 ou US\$200 000. Nós queremos as ONG envolvidas no processo de planejamento e, para fazê-lo, elas devem estar dispostas a fazer compromisso de tempo sem necessariamente receber qualquer dinheiro. As ONG, com sua própria agenda e seu próprio dinheiro, estão em posição de fazer uma diferença real".

Sheldon Annis, membro sênior do Conselho de Desenvolvimento de Ultramar (ODC) e observador veterano do Banco, põe em dúvida se o Banco Mundial pode e até mesmo deve financiar projetos das ONG. O papel mais adequado dos bancos de desenvolvimento, acredita ele, é "criar condições propícias — com textos jurídicos, estruturas sociais, sistemas econômicos — conducentes ao florescimento de atividades de pequena escala. As grandes instituições podem afetar o meio ambiente de forma tal a permitir que as pequenas coisas cresçam".

As opiniões de Annis são compartilhadas pelo pessoal do Banco Mundial, que vê uma clara necessidade de as ONG se ampliarem "conceitualmente", a fim de contribuir para a criação dessas condições "propícias". Diz Beckmann: "as ONG são muito promissoras, mas a política de preços agrícolas, por exemplo, causou muito maior prejuízo às pessoas de baixa renda do que qualquer coisa que as ONG pudessem ter feito para ajudá-las. Sem dúvida, o Banco deve despende mais tempo de seu pessoal por dólar gasto com as ONG; mas não devemos diminuir o alcance de nossas atividades para sermos outra Fundação Interamericana. Devemos trabalhar com as grandes questões e o mesmo devem fazer as ONG, devendo estas trabalhar com sofisticação cada vez maior".

Chris Hennin, funcionário latino-americano do Departamento de Planejamento Estratégico e Revisão do Banco, afirma que a experiência do Banco em levar as ONG a focalizar as macrodimensões até agora tem sido relativamente positiva. "Em alguns países onde estamos trabalhando em fundos de emergência social, as ONG têm demonstrado ceti-

cismo no tocante a trabalhar com os governos e à eficiência dos fundos, mas nunca se organizaram para tratar de seu próprio papel nos fundos. Nosso trabalho com as ONG é um processo educacional."

Kenneth Cole, do BID, pareceria concordar, observando que, em seu programa de microempresas, o BID está "procurando um compromisso por parte do governo nacional para programar a microempresa, criar um ambiente de política conducente a esforços de pequena escala utilizando conceitos de mercado em oposição a subsídios econômicos, eliminando impedimentos de crédito e/ou fortalecendo instituições não-tradicionais de fornecimento de crédito com orientação para a baixa renda e apoiar a colaboração pública/privada".

### **O GOVERNO NACIONAL E AS PERSPECTIVAS DAS ONG**

No nível do governo nacional, a crise fiscal é a motivação principal do interesse em ampliar os programas das ONG. Nos últimos anos, vem-se observando o movimento em grande parte sem força dramática mas visível na América Latina, afastando-se do controle de um governo nacional altamente centralizado e freqüentemente militar e orientando-se para o compartilhamento de poder com outros níveis governamentais e criação de espaço para uma sociedade civil mais vocal. Um dos resultados tem sido a rápida proliferação das ONG que requerem serviços governamentais em nome das pessoas de baixa renda. Outro tem sido o interesse cada vez maior do governo em projetos das ONG, em parte em virtude de sua reputação de ter êxito com um orçamento reduzido.

"De certa forma", diz Charles Reilly, "a crise financeira está cobrindo os hiatos entre os governos e as organizações populares, entre o Estado e a sociedade civil. A crise é tal que os bens escassos estão à disposição dos governos para serem doados. Devem encontrar novas formas de lidar com as organizações que possam prestar serviços aos pobres". A ampliação dos programas das ONG pode oferecer aos governos latino-americanos pressionados técnicas e assistência na prestação de serviços. No entanto, acautela Kevin Healy, Representante da Fundação Interamericana para o Equador e a Bolívia, o interesse do governo nem sempre é benigno. Poderá tentar associar-se às ONG para manter o controle ou o programa talvez não atenda a seus propósitos originais".

Os próprios governos têm uma perspectiva diferente. De acordo com Charles Maynard, Ministro da Agricultura, Indústria, Turismo, Terras, Agri-

mensura e Comércio da Dominica, "as ONG têm um papel muito crítico e significativo para desempenhar no desenvolvimento, mas devem estar totalmente informadas e conscientes das perspectivas da política pública relacionada com o seu trabalho. O impacto de certos projetos das ONG tem sido frustrado pela tendência de doadores e das próprias ONG de minimizar o papel do setor público. Deve haver uma sólida interação entre os governos e as ONG, não apenas o papel do governo de salvá-las em época de dificuldades ou de lhes destinar fundos. Uma razão é que a responsabilidade das ONG é um problema. No final, o governo deve ser responsável perante o povo, porque sentirá a sua ira se não atender às suas necessidades, mas a quem respondem as ONG?"

No nível das ONG, há uma apreensão ainda maior a respeito da ampliação, especialmente quando vem com o abraço dos governos nacionais e dos bancos de desenvolvimento. Muitas ONG latino-americanas vêm operando em oposição ao governo e com um alto grau de independência e autonomia. Trabalham com pouca regulamentação governamental, preenchendo um vazio que muitos governos preferem ignorar. Com o ambiente político nacional mudando à sua volta, muitas ONG enfrentam um novo mundo desconhecido, em que seu papel ainda não é claro. Como observa Brad Smith, da Fundação Interamericana, "uma das questões reais para as ONG é quanto dinheiro podem receber do governo, realizando ao mesmo tempo atividades de defesa de direitos que podem envolver crítica da fonte desses fundos".

Ao discutir a apreensão das ONG com relação às idéias dos bancos de desenvolvimento no tocante ao modo como estas devem ampliar sua atividade, Charles Reilly observou a oposição de Mário Padrón, líder peruano de uma ONG, a qualquer declaração de uma "Década das ONG", que se enfileirasse com as décadas fracassadas da água, da mulher e criança e da saúde. Na opinião de Padrón, disse Reilly, a última coisa que as ONG desejam e precisam é "serem sobrecarregadas com a responsabilidade de outra década fracassada", uma vez que "as ONG não podem assumir a responsabilidade principal pelo desenvolvimento".

Deborah Szekely, Presidente da Fundação Interamericana, observou que as discussões sobre ampliação devem ser mescladas com maior realismo. "O desenvolvimento sustentado para beneficiar números crescentes de pessoas de baixa renda é uma jornada longa, muito longa. Quer nossa ênfase seja sobre micro ou macro-impacto, todos nós devemos aprender a atravessar um novo terreno intermediá-

rio — cumpre estabelecer redes, treinar professores, incentivar empresários sociais, compartilhar idéias comprovadas, ampliar o acesso ao crédito e conseguir economias de escala. As antigas discussões talvez não nos sirvam muito se os esforços de desenvolvimento tiverem de ser sustentados a longo prazo".

Estas são algumas das questões envolvidas na discussão sobre ampliação. Sejam quais forem seus méritos em teoria, é inegável que a ampliação ocorre na prática e com regularidade suficiente para sugerir que se pode transformar em estratégia planejada. Para que isso aconteça, devemos estar em condições de indicar as características comuns dos projetos que se ampliaram com êxito, a fim de podermos integrar essas características em projetos que ainda estão na fase de formulação.

### QUE TIPOS DE PROJETOS SE AMPLIAM COM ÊXITO?

Os projetos que se ampliaram com êxito são encontrados em praticamente todos os setores do desenvolvimento e em quase todos os países latino-americanos. Apresentamos, a seguir, uma pequena amostra:

- No México, uma coalizão de organizações camponesas locais transformou-se, primeiro, numa organização regional e, a seguir, numa organização nacional chamada *Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas* (UNORCA), para tratar de uma série de questões financeiras relacionadas com a agricultura. Em virtude do número de camponeses que a organização representa, quantidade de terra que controla e a própria expansão gradual e credibilidade contínua, a UNORCA pôde atrair a atenção do sistema bancário e realizar reformas.
- No Paraguai, onde o fato de organizar historicamente tem sido visto com maus olhos nos círculos oficiais, o *Centro Paraguayo de Cooperativistas* (CPC) ampliou, com êxito, seu programa de uma área para seis sub-regiões. A metodologia do CPC é passar de comitês locais para comitês de múltiplas aldeias, para organizações sub-regionais de comercialização com postos de venda, instalações de beneficiamento, crédito agrícola e assistência técnica. Outras ONG examinaram a experiência do CPC e realizaram atividades semelhantes.
- No Uruguai, uma federação de cooperativas de pequenos produtores de lã teve tanto êxito que o Banco Central adotou para todos os produtores a política da cooperativa de proporcionar a seus sócios pagamentos adiantados contra o preço de

venda previsto de sua lã. Os produtores de carne, de laticínios e de cereais adotaram a idéia de cooperativa dos produtores de lã.

- Em Recife, Brasil, uma ONG chamada Centro de Cultura Luiz Freire há dez anos é instrumental no desenvolvimento de educação alternativa para favelados. Força principal na organização de um movimento nacional das ONG, este centro conseguiu que o financiamento federal para essas escolas fizesse parte da nova Constituição brasileira.

Até mesmo estes poucos exemplos sugerem que existe o potencial de ampliação e muitos tipos de projeto. Entretanto, aparentemente alguns se ampliam mais facilmente do que outros. "Os programas de crédito ampliam-se melhor", diz Charles Reilly, "porque são os mais fáceis de medir. Porém, talvez não sejam os mais significativos". A metodologia educacional também se amplia bem, em parte porque a sua adaptação é fácil e geralmente barata. Os programas de comercialização, como observa Reilly, são também bons candidatos para ampliação, "porque o engarrafamento da comercialização em alguns casos requer ampliação; as organizações e os produtores devem passar para a diversificação".

### POR QUE OCORRE A AMPLIAÇÃO?

Ao analisarmos por que alguns projetos se ampliam com tanto êxito, torna-se logo evidente que estão em jogo muitos fatores conhecidos e, provavelmente, um número ainda maior de fatores desconhecidos. Os fatores relevantes mais aparentes são a longevidade, capacidade, visibilidade, osmose e ambiente político em mutação. Num determinado projeto, podem entrar em jogo vários desses fatores.

Cindy Ferrin afirma que "com exceção dos projetos com objetivo de reforma de política, é mero acaso o fato de o projeto tornar-se mais conhecido. É preciso apenas uma coincidência feliz". Susan Pezzullo, representante da Fundação Interamericana para o Paraguai e a Argentina, tem perspectiva diferente. "A ampliação não é processo linear, mas também não é acertar ou falhar. Ser astuto, conhecer as pessoas chave, ter a capacidade de aproveitar oportunidades no mercado ou na arena política, ter juízo político e conhecimento são todos fatores".

A visibilidade também ajuda. Patrick Breslin, oficial de Pesquisa e Avaliação da Fundação Interamericana, observa que "os pequenos projetos talvez não se encaixem no contexto conceitual de doadores e de outras grandes instituições, podendo acontecer que estes não vejam a aplicação ao seu trabalho a não ser que alguém o indique."

Na opinião de Kevin Healy, o fator causal da ampliação pode ser o próprio projeto, especialmente quando for chocantemente original e inovador em seu contexto regional. No projeto boliviano *Capacitación Integral de la Mujer Campesina* (CIMCA), "as redes informais e a transmissão pessoal por meio de indivíduos que foram treinados explicam a grande demanda de expansão do projeto". Por outro lado, explica Healy, um projeto boliviano de produção de batata, que utiliza uma antiga técnica andina de 800 anos para aumentar a safra, recebeu muita publicidade do rádio e da televisão em toda a região. A técnica fala ao orgulho nacional, porque utiliza uma solução andina.

Sheldon Annis, do ODC, observa: "as situações em que ocorre a ampliação são complexas e não o resultado de um único projeto. No entanto, uma doação para o projeto certo no lugar certo pode produzir grandes resultados. O processo não pode ser orquestrado — ocorrem massas críticas, acontecem muitas coisas, o meio ambiente torna-se suficientemente rico permitindo o início de conexões e as forças em favor da ampliação se tornam fortes e impressionantes". De acordo com Steve Vetter, da Fundação Interamericana, os bons projetos são ampliados em consequência de um processo orgânico. "A comunidade das ONG latino-americanas tem muito poucas redes em todos os níveis — local, regional, nacional e hemisférico", diz Vetter, "e qualquer coisa promissora recebe atenção e escrutínio tremendos. Alguns conceitos são tão bons que se ampliam quase imediatamente. Em áreas de estagnação, as pessoas de baixa renda e as ONG agarram uma idéia e passam à ação".

Finalmente, a ampliação parece associar-se com governos menos centralizados e mais democráticos, especialmente quando o pessoal da ONG faz parte do governo, como acontece no México, Brasil, Chile e em outros países. Pessoas que já trabalharam numa ONG sentem-se mais a vontade trabalhando com uma ONG e sabem como avaliar o potencial de seus projetos.

## COMO ACONTECE A AMPLIAÇÃO?

Quanto à questão como os projetos são ampliados com êxito, a resposta curta é "vagarosa e cuidadosamente". Sem dúvida, o processo não é mecânico e talvez o ritmo seja o fator de maior peso. Assinala Charles Reilly: "os projetos só podem crescer e ampliar-se até certo ponto ou se vêem envolvidos em problemas. No México, por exemplo, um casal foi a um bairro de Chihuahua e começou um programa para introduzir desertores

da escola urbana a atividades socialmente úteis, como visita às casas para falar com as pessoas sobre a clínica de saúde maternal e infantil. As crianças escreviam as respostas das pessoas como tarefa de casa. O projeto teve bons resultados. O governo nacional observou e pediu que o casal ampliasse o projeto de 100 para 10.000 crianças em cerca de seis meses. Ignorou-se a importância do ritmo e da escala na busca de números maiores.

Na opinião de Cindy Ferrin, "a parceria a longo prazo é a melhor forma de ajudar as organizações a se ampliarem". Ela está trabalhando com um projeto de desenvolvimento de pequenos agricultores no Panamá, com uma subvenção de parceria, destinada a conseguir ampliação substancial mas num prazo de sete anos. E alguns crêem que a ampliação ao nível regional é muito mais realista do que procurarem pacto nacional. Roberto Mizrahi, do BID, diz o seguinte: "fala-se muito em passar do nível local para o nacional mas o que se encontra entre os dois? É um grande salto levar um programa que serve a 500 pessoas e pular para um milhão. Talvez tenhamos que primeiro realizar projetos regionais e sub-regionais".

Giorgio Solimano, ex-diretor do *Programa de Salud e Políticas Sociales* da *Universidad Academia de Humanismo Cristiano* de Santiago, Chile, acredita que a questão sob a forma como as ONG se ampliam está em fluxo em grande parte da América Latina, em virtude de mudanças políticas e governamentais. "Ainda não estão em funcionamento mecanismos e canais para as ONG afetarem os governos", diz ele. Na opinião de Solimano, os governos nacionais não reconhecem o papel do setor não-formal e não-governamental e, por sua vez, as ONG não elaboraram a forma como podem ser parte do ambiente nacional. "Para governos como o Chile, Costa Rica e Peru", diz Solimano, "é importante reconhecer a existência de outros fatores, não-centralizados, mas as ONG devem reconhecer que não têm todas as respostas. A transição será difícil". Em março, Solimano foi nomeado Diretor de Planejamento e Orçamento do Ministério da Saúde do Chile.

Gabriel Cámara, militante de longa data de ONG no México, vê ao menos um papel muito claro para as ONG no ambiente político em mutação. "A ampliação não significa necessariamente passar de pequeno grupo para burocracia. As ONG precisam descobrir o terreno intermediário aberto por governos cada vez mais democráticos e descentralizados. Um grupo de cidadãos bem organizados, como uma grande organização de camponeses, que tem trabalhado em busca da solução de proble-

mas, deve procurar obter o controle da política local, permitindo uma síntese do micro e macro. Isso aconteceu no México e significa que os serviços públicos serão tratados da mesma forma que o desenvolvimento de base".

## O QUE PODE IMPEDIR A AMPLIAÇÃO?

Naturalmente, nem todos os projetos devem ser ampliados e muitos não o serão, simplesmente porque não oferecem nada inovador ou transferível. No entanto, para aqueles que o fazem, os obstáculos ao êxito – institucionais, políticos e financeiros – são formidáveis.

A capacidade institucional das ONG é assunto de grande preocupação. Conforme assinala Craig Hafner, Subdiretor de Água e Saneamento do Projeto de Saúde, "a proposta de ampliação esbarra diretamente na questão de as ONG conseguirem dinheiro demasiadamente depressa. Isso opõe-se ao desenvolvimento sustentável. Pessoal não qualificado, capacidade inadequada de administração e os campos de minas da política de programas nacionais tornam difícil a ampliação das ONG. Já é bastante difícil realizar pequenos projetos integrados, sem procurar realizar programas maiores".

Kenneth Cole, do BID faz eco à preocupação de Hafner a respeito do perigo de as ONG "conseguirem dinheiro". Afirma Cole: "a parte monetária da comunidade de desenvolvimento exige competência – conhecer o ramo, fazer uma boa apresentação, formular projetos financeira e economicamente sólidos, não apenas intuitivos e que refletem simpatias pessoais".

O conflito de sistemas de valores implícito aqui é demasiadamente real. Observa Cole: "muitas ONG foram criadas e operam com noções muito românticas. Estão imbuídas de valores norteamericanos da década de 60 e sob os encantos de Dom Quixote e os pobres. São bons valores, mas precisam incorporar mudança tecnológica e outras realidades".

Roberto Mizrahi concorda: "Se as ONG fizerem um trabalho sério e bem sucedido, os bancos continuarão a apoiá-las. Se apresentarem irresponsabilidade econômica e somente focalizarem os aspectos de justiça social e ajuda às pessoas de baixa

renda, fracassarão. Muitas pessoas empenham-se socialmente, mas se sentem na obrigação de atender a padrões econômicos e financeiros sem perder esse empenho social".

Outros obstáculos à ampliação têm natureza mais política, geralmente relacionada com a política nacional. Brad Smith assinala que "a questão maior e mais espinhosa é o papel da política partidária. Em muitos países latino-americanos, os bens e serviços são distribuídos com base na proteção e no apoio político. Como as ONG podem cooperar sem ficarem politicamente encurraladas? Problemas relacionados com corrupção, política partidária e burocracia lutam contra a ampliação. Além disso, não há mecanismo eficaz para a comunidade supervisionar os programas governamentais". E a política local pode ser uma ameaça. Assim se expressa Steve Vetter: "uma das mudanças políticas fundamentais na América Latina é a descentralização da prefeitura. As ONG estão sendo contratadas como consultores e prestadoras de serviços. Isso amplia as ONG ou as engole?"

Finalmente, mesmo os recursos relativamente modestos, tipicamente necessários para os programas da ONG, talvez sejam demasiados para muitos governos latino-americanos. Kevin Healy afirma que, em grande parte da América Latina, "as idéias de programas estão sendo ampliadas nas ONG, não nos governos, porque estes estão tão falidos que não podem empreender novas iniciativas."

Em resumo, grande parte do que se conhece sobre ampliação sugere que esta oferece potencial mas deve ser tratada com cuidado e sensibilidade no tocante às questões aqui levantadas. Às vezes a ampliação "simplesmente acontece", mas a maioria das pessoas entrevistadas neste artigo declara ou ao menos implica que doadores como a Fundação devem apoiar projetos experimentais de ampliação, a fim de algum dia termos a resposta às perguntas quinta e sexta tão cruciais: como podemos fazer surgir a ampliação e como podemos sustentá-la com o tempo? Algo é claro: a ampliação não representa uma solução rápida ou a curto prazo para os problemas de desenvolvimento da América Latina. O recurso da capacidade institucional, fator essencial da ampliação, requer tanto persistência como este outro elemento tão fugidivo: o tempo.

---

MARY MORGAN, *ex-redatora da revista Development Internacional*, é *Diretora de Promoção e Assuntos Públicos da National Public Radio*.

*Uma ONG está preservando o artesanato investindo em artesãos e transformando as escolas rurais do país em "museus vivos".*

## EXPANSÃO DAS ATIVIDADES ARTESANAIS NA COLÔMBIA

Brent Goff

"HÁ 25 ANOS, poucos sabiam que a Colômbia tinha tradição nacional de produção artesanal, muito menos que estava a ponto de perdê-la". Cecilia Duque, Diretora Executiva do *Museo de Artes y Tradiciones Populares* de Bogotá, fala com calma resoluta. Está sentada em seu escritório no museu, cercada de exemplos impressionantes de artes e artesanato colombianos, muitos dos quais já não são mais produzidos. Representando papel de destaque na revitalização dessas tradições, ela está determinada a fazer que o museu não seja simplesmente um repositório de artefatos de valor, mas também centro de revitalização das comunidades artesanais, que produzem esses artefatos. Entretanto, ela está ciente de que o resultado dessa luta está longe de ser certo.

Em toda a Colômbia — e em grande parte da América Latina — as tradições artesanais estão sendo solapadas por diversos fatores, entre os quais urbanização e crescente popularidade e disponibilidade de bens industrializados de baixo custo. Por um lado, produtos de fábrica podem simplesmente ser melhor compra: baldes de plástico baratos e sapatos saídos da linha de montagem podem ser tão funcionais e durarem tanto como os potes de cerâmica e as sandálias feitas à mão, ambos caros. Por outro lado, os bens de fábrica são mais atraentes, porque evocam o desejo de modernização, ao passo que os produtos de artesanato refletem um passado arcaico. Os artesãos, tipicamente desorganizados, com deficiência de capital e afastados dos mercados regionais, nacionais e internacionais, encontram dificuldade em concorrer com bens industrializados sem reduzir a qualidade do produto. Artigos que incorporam padrões tradicionais de artesanato e altos valores estéticos estão

sendo substituídos por bens de baixa qualidade, como cinzeiros coloridos a neon e réplicas carimbadas de deuses incas, fabricados explicitamente para o comércio turístico. Esses fatores solapam não somente as tradições de artesanato, mas também a cultura viva e vibrante da qual o artesanato é a expressão. Se os artesãos não puderem viver do seu trabalho e não gozarem do respeito de sua comunidade, os filhos não seguirão as suas pegadas. Ao morrer uma tradição de artesanato, a comunidade e o país perdem um vínculo vital com o seu passado e uma parte de sua identidade.

A tendência geral pode ser irreversível, mas há sinais esperançosos de melhoramento na Colômbia. No centro dessa mudança encontra-se a *Asociación Colombiana de Promoción Artesanal* (ACPA), instituição singular que desenvolveu uma estratégia abrangente para revitalizar as tradições artesanais nas duas últimas décadas. Primeiro, a ACPA concentrou-se em informar o público colombiano a respeito de sua herança cultural por meio do museu em Bogotá, esperando assim aumentar a demanda de artefatos de qualidade e criar amplo apoio para a produção artesanal. A segunda etapa envolveu o trabalho direto com grupos locais de artesãos em toda a Colômbia, a fim de ajudá-los a revitalizar e preservar suas tradições artesanais, bem como melhorar seu bem-estar sócio-econômico. Na terceira etapa de atividades, a ACPA está unindo forças com o Ministério da Educação e com outras entidades públicas e privadas na formulação e implementação de um programa inovador de educação rural com base na cultura local e regional. Este artigo discute cada uma dessas fases e descreve como eventualmente foi possível ampliar a abordagem da ACPA.

## LANÇANDO OS ALICERCES

A ACPA foi o produto de uma organização voluntária privada anterior, *Unidad Femenina*, que uniu as associações femininas das classes alta e média de toda a Colômbia sob uma denominação única para tratar de alguns problemas sócio-econômicos prementes do país. Embora a *Unidad Femenina* se tenha dissolvido em 1966, a sua comissão de artesanato continuou a funcionar e em breve passou a denominar-se *Asociación Colombiana de Promoción Artesanal*.

Como esclarece Cecilia Duque, a ACPA gozou de vantagem organizacional singular desde o início. "Nossa força veio dos comitês regionais organizados anteriormente. Sabíamos que era importante concentrar a atenção do país numa parte da sua cultura que estava a ponto de desaparecer antes mesmo de ser registrada. Decidiu-se fazer exposições em Bogotá e os comitês regionais tornaram isso possível. Documentaram os objetos de cada departamento e percorreram o interior em busca de artesãos mais velhos que ainda praticassem técnicas tradicionais e que pudessem ensinar outros. Angariaram dinheiro de governos locais e contrataram obras para serem expostas e vendidas em Bogotá. Esperavam assim não somente preservar a herança cultural do país mas também criar emprego".

As exposições tiveram sucesso absoluto. Nos três anos seguintes, várias foram realizadas em diversos locais da capital, inclusive no *Museo del Chicó*, no *Museo Nacional* e na *Caja Agraria*. Os participantes lembram-se dessas ocasiões quase como festivais. Em cada uma, foram expostas peças de determinado departamento e muitas de rara beleza foram postas à venda. Para ressaltar que eram produtos de uma tradição viva, convidou-se os artesãos a demonstrar como faziam o seu trabalho e grupos folclóricos ofereceram espetáculos de danças e canções. Participaram da abertura da exposição a primeira dama da Colômbia, o governador do departamento em destaque e muitas pessoas de renome. A cobertura da imprensa foi extensa e entusiástica. Assim expressou Berta Llorente de Ponce de León, membro fundador da ACPA e presidente de seu conselho de diretores: "pela primeira vez, o povo começou a ver o artesanato como arte".

Pouco depois, procurou-se um local de exposição permanente para consolidar o êxito. Com enorme esforço voluntário e com o apoio do governo colombiano, a ACPA adquiriu e restaurou um convento do Século XVIII em decadência no distrito colonial de Bogotá e transformou-o no *Museo de Artes y Tradiciones Populares*. Inaugurado em 1971, é

preciosidade arquitetônica, tesouro nacional e o principal museu de artes e artesanato da Colômbia. Por meio de exposições permanentes e *shows* especiais, promove a conscientização do público para as artes tradicionais no contexto dos costumes e da vida diária das comunidades que a produzem. A loja do museu funciona como posto para os artesãos venderem o seu produto e os funcionários encaminham compradores interessados diretamente aos artesãos mestres.

Embora o museu em breve se tenha tornado ponto central para os artesãos de todo país, Duque e o seu conselho de diretores começaram a perceber que, para a instalação não se tornar um relicário, seria necessário um novo nível de participação. O apoio a alguns artesãos mestres, mediante a preservação e comercialização do seu trabalho, nada fazia para ampliar a base de produção para que as tradições artesanais não morressem com o passar desta geração.

## A PESQUISA EM AÇÃO

Desde o início, a ACPA acreditava ser importante não tornar-se "apenas outro comprador" de artesanato. Por um lado, *Artesanías de Colombia*, a organização governamental de artesanato, já estava tentando estimular esse setor como um todo, comprando grandes volumes de bens para revenda tanto no país como no exterior. Por outro, a ACPA já se perguntava se a criação da demanda artificial era o remédio certo para as tradições artesanais colombianas em dificuldades. A abordagem comercial do programa governamental não garantia a preservação das técnicas e desenhos tradicionais e, ao fazer compras esparsas de apenas alguns artesãos de cada local, tendia a fragmentar ainda mais as comunidades já divididas.

Em conseqüência, a ACPA decidiu adotar uma abordagem radicalmente diferente. Planejava usar os seus recursos limitados para tirar o máximo proveito, organizando comunidades de artesãos para se auto-ajudarem. "Nós decidimos", diz Cecilia Duque, "que a crise da produção artesanal estava profundamente enraizada e encontrar uma resposta significava focalizar primeiro os próprios artesãos, em vez daquilo que produziam". A partir de 1977, com apoio de uma subvenção da Fundação Interamericana, a ACPA lançou um intenso programa para ajudar as comunidades artesanais a criarem os seus próprios programas de desenvolvimento. Usaram-se três critérios para concentrar a assistência sobre os grupos artesanais: o valor estático e cultural duradouro de uma determinada tradição arte-

sanal, o perigo de seu desaparecimento sem assistência externa e o seu potencial de viabilidade econômica. A experiência anterior da ACPA na documentação de tradições artesanais ajudou-a a identificar candidatos prováveis para o recebimento da assistência e proporcionou contatos valiosos na comunidade para iniciar a organização.

A primeira fase do programa da ACPA foi a aplicação da pesquisa em conjunto com a própria comunidade. "Não se pode ir a uma comunidade e esperar encontrar respostas, a não ser que se esteja preparado para ouvir", observa Duque. "Mas se trata de ouvir ativamente, com vistas a ajudar as pessoas a descobrirem o que podem fazer para melhorar sua situação." Duque ressalta que este trabalho não é para acadêmicos desinteressados, mas para pessoas capazes de avaliar a informação em termos de promoção da comunidade. As equipes de pesquisa devem ter como bagagem um composto de aptidões: instinto de relações humanas, certo conhecimento de metodologias de ciências sociais e familiarização com as técnicas artesanais.

Depois de receber permissão das autoridades locais para o projeto, a equipe de extensão da ACPA visita os artesãos locais em sua casa para coligir dados sobre renda, saúde, técnicas de produção, produção, matéria-prima, relações com compradores e outras condições sócio-econômicas pertinentes. "É importante que esses contatos iniciais sejam informais, quase conversacionais", diz Duque. "Esta etapa requer grande paciência e tato. As pessoas que se sentem examinadas sob um microscópio provavelmente não serão inspiradas pela pessoa no outro extremo para sentir maior confiança em si mesmas ou na sua profissão". As conversas geralmente incluem toda a família. A produção artesanal é tipicamente empresa familiar e ao permitir a todos ter voz desde o início, ressalta Duque, há muito maior probabilidade de que os benefícios e decisões de participação futura num programa de ação comunitária sejam compartilhados pela família como um todo.

A fase inicial pode levar seis meses ou mais. A partir de então, as sementes começam a brotar. Realiza-se uma série de reuniões comunitárias, nas quais os artesãos podem discutir problemas em comum. Para incentivar a discussão nessas reuniões, a ACPA preparou uma vasta biblioteca de panfletos e materiais audiovisuais que focalizam questões chave para as comunidades artesanais. Entretanto, uma vez quebrado o gelo, os trabalhadores de campo acautelam-se para não impor soluções. "Estamos muito conscientes do perigo do paternalismo", diz Álvaro Chaves, antropólogo de renome e

membro do pessoal técnico da ACPA. "Precisamos lembrar-nos de que não estamos aqui para ensinar. Somos convidados às comunidades para aprender algo sobre elas."

A ventilação de problemas comuns nas reuniões comunitárias é um ímpeto poderoso para a organização de soluções comuns. A maioria das comunidades artesanais é altamente fragmentada, às vezes em consequência de divergências familiares ou políticas, mas freqüentemente porque os artesãos estão competindo em condições desfavoráveis para conseguir acesso aos mercados. Na maioria dos casos, essa situação é explorada por intermediários, que compram as peças em consignação ou em troca de um pouco de dinheiro e suficiente matéria-prima para continuar a produção. A organização como pré-cooperativa, que implica menos requisitos jurídicos do que uma cooperativa, é uma forma de eliminar alguns desses obstáculos e aumentar a produção. Ao juntar recursos num fundo de crédito, uma pré-cooperativa pode comprar matéria-prima a granel, proporcionando aos sócios suprimento contínuo e econômico de materiais para aumentar a produção. Às vezes, a ACPA concorda em comprar o primeiro inventário de um grupo, seja para incentivar a formação de uma pré-cooperativa ou para ajudar a capitalizar o seu fundo de produção. Este primeiro inventário pode ser vendido no museu de Bogotá. Entretanto, de modo geral, a ACPA ajuda os grupos a desenvolverem sua própria estratégia de comercialização direta, a fim de proporcionar aos membros uma taxa de retorno mais elevada e incentivar a independência do grupo. A pré-cooperativa tipicamente é administrada por um conselho de cinco autoridades, eleitas anualmente.

O grau de participação direta da ACPA na nova organização varia, dependendo dos antecedentes e da capacidade do grupo. No início, a ACPA poderá exercer influência considerável sobre as políticas e atividades do grupo, geralmente por meio de autoridades eleitas para o conselho da pré-cooperativa, que concordam em consultar a associação e representá-la no conselho. "Mantemos relações muito estreitas com cada comunidade", explica Cecilia Duque. "Colocamos capital num fundo para a nova organização ao ser formada, em geral como empréstimo, mas às vezes como doação se o grupo demonstrar ser responsável mas continuar necessitado de dinheiro. Nossa representação no órgão deliberativo gradualmente se concentra num membro. Em cinco anos o grupo deve estar maduro. Depois de dez anos, deve estar independente."

A fim de ajudar a nova organização a melhorar a capacidade administrativa, a ACPA providencia

cursos de treinamento em contabilidade, comercialização, relações humanas e outros campos pertinentes. Lígia de Wiesner, Diretora Técnica da ACPA, organiza cursos práticos para melhorar os métodos de produção, materiais e desenhos. Embora a associação se comprometa a preservar as tradições artesanais, não é purista no sentido de rejeitar imediatamente todas as mudanças. "O artesanato evolui naturalmente", explica de Wiesner, "e deve-se incentivar a modificação de um desenho ou de uma técnica de produção para melhorar a qualidade. Às vezes essas mudanças implicam voltar a padrões estáticos anteriores mais elevados e outras vezes envolvem atualização de um item para atrair os gostos modernos. A tensão entre manter a tradição e atender à demanda do mercado não tem que ser destrutiva; tratada corretamente, pode produzir criatividade." Como exemplo, ela cita os tecedores de cânhamo de Guacamayas, que durante gerações produziram lindas alpargatas e pequenos cestos para pesar produtos em balanças manuais. Embora ambos fossem produtos notáveis, o mercado para eles estava desaparecendo. Os técnicos da ACPA sugeriram utilizar as mesmas técnicas tradicionais de produção para tecer cestas maiores. Os novos produtos foram bem recebidos, revivendo simultaneamente a tradição e as perspectivas dos artesãos.

Entretanto, nem todo artesanato é preservável. "Algumas tradições desaparecem inevitavelmente", diz de Wiesner, dando de ombros. "Antes de intervir, é preciso ponderar diversos fatores — o valor artístico de um artesanato, seu uso prático e se é comercializável. Às vezes, nem as melhores intenções podem salvar um artesanato, mas mesmo então se pode ao menos documentar a tradição, de forma que não desapareça sem deixar vestígio." Nesse sentido, a ACPA está compilando descrições pormenorizadas, desenhos e fotografias de tecnologias de artesanatos e produtos para o arquivo central de seu museu em Bogotá.

## OS ENVERNIZADORES DE PASTO

Desde 1977, a ACPA prestou assistência a nove grupos artesanais, com diversos graus de êxito. Talvez o mais notável tenha sido o grupo de envernizadores de Pasto. Esse grupo relativamente pequeno, constituído principalmente de homens, pratica uma arte singular, cujas raízes remontam à época pré-colombiana. Usando um processo complicado, os artesãos transformam a goma da *mopa-mopa*, um arbusto tropical, em folhas de material de tintura — ou verniz — com a espessura de uma folha de papel, aplicadas em trabalhos de arte a

mão livre em bandejas, caixas, figuras de animais e outros artigos de madeira. O produto final assemelha-se ao trabalho japonês em laque, mas na realidade é único.

Quando a ACPA começou a prestar assistência em 1979, os envernizadores estavam em grandes dificuldades. "De todos os grupos com que trabalhamos", diz Duque, "este parecia ter a menor probabilidade de êxito". É voz corrente que "os pastuços comem os pastuços" — significando que as pessoas de Pasto tendem a "passar a perna" uns nos outros — e os envernizadores não foram exceção. Uma tentativa de formar uma cooperativa no início da década de 70 já tinha fracassado, passando sal em feridas antigas e insuflando rivalidades tradicionais. Vários artesãos tinham podido vender seu trabalho por meio das *Artesanías de Colombia*, mas a maioria estava à mercê de alguns intermediários locais, que encomendavam curiosidades baratas para o comércio turístico, apenas pálido reflexo dos padrões do passado. Os envernizadores também sofriam a inconstância do suprimento da goma de *mopa-mopa*, a matéria-prima crucial para a sua arte. A única fonte era uma área relativamente pequena na floresta de Putumayo, a uma distância de 12 horas de ônibus de Pasto. Os preços flutuavam descontroladamente, em parte porque os intermediários ocasionalmente procuravam dominar o mercado. Necessitava-se de um melhor sistema de suprimento para garantir a sobrevivência dos envernizadores, mas para isso precisavam organizar-se e estabelecer um fundo de capital, não parecendo provável nenhuma dessas opções.

Durante três anos, a equipe de especialistas da ACPA trabalhou pacientemente com os envernizadores, ouvindo seus problemas e procurando formas de reuni-los. O momento decisivo surgiu quando de Wiesner encomendou trabalhos de vários artesãos para apresentação numa reunião em grupo. O único requisito era que o trabalho deveria expressar a criatividade de cada artesão. Livres da restrição de produzir para intermediários tradicionais, muitos dos envernizadores fizeram objetos de beleza impressionante. Ao se pedir que comentassem sobre os trabalhos uns dos outros, homens que simplesmente se cruzavam nas ruas começaram a expressar sentimentos de admiração relutante que, em breve, cedeu lugar a perguntas sobre como se tinha conseguido um determinado efeito. Uma reunião tornou-se um seminário prático.

Em 1982, o seminário prático tornou-se uma pré-cooperativa de 18 envernizadores. Graças a uma subvenção da Fundação Interamericana, a nova organização deu o primeiro passo no sentido de

regularizar o acesso à matéria-prima. Foi criado um fundo para garantir o suprimento constante da goma de *mopa-mopa* de Putumayo. O grupo também entrou em entendimento com os entalhadores locais e abriu seu próprio ateliê de trabalhos em madeira, a fim de obter um fornecimento confiável de objetos para decoração. Cada membro recebia materiais gratuitamente, mas o trabalho final tinha de ser submetido a uma comissão de controle para pagamento. Ao aceitar-se uma peça, 5% do pagamento seriam deduzidos para o fundo de capital da pré-cooperativa. Outros 5% iriam para o fundo de solidariedade do grupo, de onde se podia fazer empréstimos sem juros para necessidades médicas ou familiares. Acrescentava-se então 60% ao preço do produto para cobrir as despesas de matéria-prima e de administração e era posto à venda.

Com a ajuda da ACPA, o grupo atacou em seguida o problema da comercialização. Vários membros viajaram a feiras de artesanato na Colômbia e no exterior e preparou-se um panfleto descrevendo a história do grupo e promovendo a arte de seus produtos. Em 1986, o grupo usou um empréstimo da ACPA para comprar uma antiga casa colonial no centro de Pasto para servir de escritório e lugar de reunião, galeria e loja para vender os produtos acabados. Após um ano de reformas, a *Casa del Barniz* abriu suas portas para negócios. A loja da Casa tornou-se a fonte principal de rendas da pré-cooperativa e as vendas intensificaram-se. A renda dos artesãos aumentou comensuravelmente — quase quadruplicou nos oito anos em que o grupo está junto. Em 1988, a renda per capita elevava-se a cerca de 80 000 pesos por mês ou cerca de US\$250 — mais do que três vezes o salário mínimo nacional. Vários envernizadores ganham consideravelmente mais.

Quando se pergunta como sua vida mudou, os membros não perdem tempo em assinalar melhoras. "As coisas estão melhores agora, não há dúvida", disse um jovem envernizador, debruçado sobre seu trabalho, aplicando habilmente camadas de verniz dourado a uma linda caixa de jóias. "Há alguns anos, a maioria teria desencorajado nossos filhos de seguir a mesma profissão. Agora eu quero que meus dois filhos a aprendam."

Durante uma refeição num restaurante local, outro membro, com pouco mais de 40 anos, assim resumiu: "Hoje nós nos sentimos mais seguros. Eu costumava resistir à idéia de organizar, treinar e trabalhar em relações humanas. Agora percebo que eu estava cego, que trabalhar junto é a chave para progredir."

Os membros, na maior parte, são agora donos

da própria casa; trabalham menos dias por semana mas têm uma fonte garantida de renda; e podem recorrer ao fundo de solidariedade para obter assistência se alguém da família adoecer, tiver um acidente ou morrer. Mas, acima de tudo, percebe-se um profundo orgulho do próprio trabalho, da capacidade de transformar entalhes de madeira ordinários em objetos de beleza complexa e dramática.

Embora essas realizações sejam reais e o grupo tenha sido elogiado pela imprensa tanto local como nacional como modelo de organização artesanal, há sinais perturbadores a respeito da durabilidade e do grau desse sucesso. As falhas de diferenças pessoais e profissionais são profundas e periodicamente ainda se sentem tremores. Embora se requeira que os sócios vendam seu trabalho por meio da pré-cooperativa, alguns continuam a comercializar com intermediários externos, causando recriminações. E o que é mais perturbador, alguns artesãos deixaram o grupo, passando este a ter apenas 16 membros. Muitos outros envernizadores gostariam de juntar-se ao grupo, mas há uma certa hesitação em admiti-los, temendo que a produção supere a demanda ou que os novos sócios solapem a solidariedade e os padrões de produção. Entretanto, esse impasse não pode perdurar indefinidamente, uma vez que a lei colombiana limita a duração das pré-cooperativas e tornar-se uma cooperativa requer, no mínimo, 25 sócios.

Ao ajudar a formação de organizações de artesãos, a ACPA espera não somente preservar as tradições artesanais em desaparecimento mas gerar emprego. Embora se tenha revitalizado a produção da qualidade por meio da pré-cooperativa de envernizadores, permanece a dúvida se o mercado global de fato foi ampliado suficientemente para apoiar mais do que alguns artesãos. Nesse caso, as melhores intenções da ACPA teriam apenas conseguido separar os vencedores dos perdedores, criando um grêmio em vez de uma cooperativa comercial.

Talvez esteja também ocorrendo um segundo resultado não intencionado. Os envernizadores tradicionalmente têm prosperado acrescentando valor aos produtos dos entalhadores locais. Ao tornar-se mais próspera a pré-cooperativa dos envernizadores, surgiu o ressentimento entre um grupo local de entalhadores, segundo os quais o preço do seu produto primário não tinha acompanhado o aumento. Romperam-se os acordos entre os dois grupos e os entalhadores temem que os envernizadores procurem simplesmente deixá-los de lado, estabelecendo a sua própria oficina ampliada de entalhe. Os envernizadores afirmam que a nova oficina garantirá a entrada contínua de materiais de baixo custo e, ao

mesmo tempo, dará trabalho aos entalhadores "interessados".

## OS OLEIROS DE RÁQUIRA

As limitações e ambigüidades de procurar revitalizar tradições artesanais por meio da organizações de profissionais desse ramo evidenciam-se também entre os oleiros de Ráquira, no Departamento de Boyacá. A ACPA começou a trabalhar lá em 1982 para preservar alguns dos estilos tradicionais de cerâmica, como os famosos *caballitos*, cavalos de barro, que estavam desaparecendo. A produção de cerâmica nessa região pode ser remontada à cultura Muisca pré-colombiana, mas esse fio desgastou-se nas últimas duas décadas. Arrancaram-se as árvores dos morros que se elevam sobre a cidade para ampliar a produção de trigo e alimentar os pequenos fornos levantados atrás de muitas casas. O modo de produção artesanal progressivamente passou para fornos maiores a carvão, capazes de acomodar as massas de figuras padronizadas de camponeses e animais, principalmente suínos, amoldadas às especificações de intermediários de Bogotá. Surgiram mais de 30 pequenas fábricas de cerâmica na cidade, lançando uma nuvem de fumaça negra sobre o vale.

"Quando chegamos a Ráquira e começamos a falar com os oleiros sobre a possibilidade de revitalizar alguns dos antigos desenhos, as pessoas ficaram boquiabertas", lembra Duque. "Os produtores de olaria tradicional estavam no fundo da escala da comunidade e seus filhos freqüentemente se envergonhavam de admitir que seus pais trabalhavam com barro. Mas depois de convencermos os artesãos de que estávamos lá para ajudar, começaram a abrir-se e a falar de suas necessidades. Com o tempo, chegamos mesmo a ver crianças a adotar novamente essa profissão."

Como em Pasto, os oleiros de Ráquira sofriam de desorganização. Dependendo da venda por meio de intermediários, que freqüentemente apenas aceitavam os produtos em consignação a preços reduzidos, os oleiros perceberam que era cada vez mais difícil acompanhar o aumento de preço da matéria-prima. Apertados de dinheiro, aprofundaram-se cada vez mais em dívidas. A equipe técnica da ACPA percebeu que a formação de uma pré-cooperativa semelhante à de Pasto era a resposta óbvia para reduzir o custo da matéria-prima e conseguir acesso direto aos mercados de consumo.

Infelizmente, os artesãos de Ráquira estavam ainda mais divididos do que os de Pasto, principalmente por causa da política. Na década de 40 e no

início da de 50, a Colômbia foi sacudida pela *La Violencia*, período de longos conflitos entre os adeptos dos partidos Conservador e Liberal. A região nos arredores de Ráquira foi profundamente afetada, deixando um legado amargo de feudalismo entre as famílias locais, ainda não sanado. A ACPA compreendeu que o nível de animosidade pessoal, complicada pelas diferenças entre pequenos e grandes produtores, era um hiato demasiadamente grande para ser coberto por uma cooperativa. Em vez disso, a associação decidiu abrir um pequeno museu como espaço neutro, onde os oleiros se poderiam reunir, aprender mais sobre as próprias tradições cerâmicas e, assim se esperava, começar a descobrir terreno comum para ação mútua.

O museu está alojado numa casa de estilo colonial discreta na praça principal da cidade. Fotografias de oleiros locais e textos descrevendo o seu trabalho enfeitam as paredes e as vitrinas mostram exemplos de estilos antigos e mais modernos de olaria tradicional. Há uma pequena loja, um depósito que vende material de cerâmica a preço de custo e um estúdio para cursos práticos e demonstrações. A mudança de exposições do trabalho local e competições periódicas com júri fizeram do museu um ponto de contato informal entre os oleiros e promoveram vínculos mais estreitos entre os moradores da cidade e dos campos adjacentes. As exposições e cursos práticos incentivaram os oleiros locais a serem mais criadores, explorando novas técnicas e desenhos. Surgiu uma nova forma de arte popular — figuras diminutas de seres humanos e de animais, encaixadas em cenas típicas da aldeia — para a qual há um mercado crescente.

Embora o museu represente um passo à frente para os artesãos locais, instilando maior orgulho em seu trabalho e até mesmo interesse renovado em certas tradições, como os cavalinhos mencionados anteriormente, não põe comida na mesa dos oleiros. O alto custo dos materiais e o baixo preço do produto terminado tornam inviável a produção em pequena escala. Como disse um oleiro, "o que eu faço é mais como esporte do que como profissão". A ACPA continua a procurar alternativas que reduzam o custo da produção, por exemplo, como encontrar meios de transformar os fornos para aceitarem uma mistura mais econômica de carvão e lenha. Mas mesmo o avanço mais moderno parece baldado, uma vez que muitos artesãos não querem aumentar o ar poluído que já sufoca o vale. O progresso econômico mais tangível espera a época em que os oleiros possam superar suas diferenças e organizar métodos eficientes de trabalho em equipe.

O entrelaçamento complexo de questões de

desenvolvimento e culturais, encontrado pela ACPA em seus esforços de prestar assistência às comunidades artesanais, como as de Pasto e Ráquira, ajudou a compreender que programas de auto-ajuda, mesmo quando podem conseguir apoio promocional e técnico de uma ONG, são apenas parte da solução para revitalizar tradições artesanais e torná-las economicamente viáveis. Em conseqüência, a ACPA tem procurado ampliar o seu impacto, buscando parcerias com outras entidades públicas e privadas, como universidades, ministérios públicos e a *Federación de Cafeteros*, rede influente de cafeicultores.

Uma atividade anterior que ajudou a estabelecer o precedente para esse padrão diz respeito aos entalhadores da tribo Cholo da floresta tropical de Chocó. Esse grupo enfrentou uma série de questões de desenvolvimento, que tornaram essencial a colaboração com diversas organizações. Por essa razão, a ACPA trabalhou em estreita colaboração com o governo tribal dos Cholos, bem como com equipes da *Universidad Javeriana* e do Ministério da Saúde.

Outro exemplo mais recente é um projeto conjunto para ajudar os envernizadores a obter acesso a fontes constantes de goma *mopa-mopa*. Muitas das árvores que produzem essa resina estão velhas e tornaram-se menos produtivas e a zona em que crescem está infestada por guerrilheiros e traficantes de drogas. Há algum tempo, os envernizadores vêm procurando obter apoio para criar uma reserva em que o cultivo e colheita dessa árvore sejam controlados. Até recentemente, essa idéia teve pouco êxito. Entretanto, agora um consórcio apoiado por várias instituições colombianas importantes — inclusive o INDERENA, o instituto governamental de recursos naturais — foi criado para enfrentar esse problema. A ACPA desempenhou papel vital na facilitação desse esforço.

## A AMPLIAÇÃO E A ARTE DO CONHECIMENTO

No correr dos anos, a ACPA percebeu que seus programas de desenvolvimento comunitário poderiam conter as sementes de uma abordagem mais sistemática, capaz de ser adaptada por outros. Para digerir o que aprendera e formular meios mais efetivos de ajudar as comunidades artesanais, a ACPA começou, em 1984, o projeto Centro de Estudos Artesanais. Num esforço conjunto, reunindo antigos colaboradores, como Ligia de Wiesner, e pessoal novo, o centro forma equipes provisórias de pesquisa, preparadas para seguir linhas específicas de investigação, inclusive pesquisa sobre tipos especifi-

cos de produção artesanal, comercialização e promoção, bem como as condições inerentes que contribuem para o êxito ou fracasso de organizações artesanais. Esses estudos não somente fornecem dados aos programas de desenvolvimento comunitário em andamento da ACPA, mas também são cada vez mais usados para influenciar a política governamental em favor do setor artesanal. Por exemplo, a ACPA apresentou ao governo departamental de Tolima um plano para construir fornos a gás na comunidade de produção de cerâmica de La Chamba, onde o desmatamento está alastrado, e uma proposta para reformar uma oficina de artesanato na penitenciária de Ibagué. Em Quindío, recomendou o estabelecimento de uma escola artesanal para revitalizar a produção local de artesanato e aumentar o emprego. E em Bolívar, propôs a criação de uma microempresa artesanal na Zona de Livre Comércio no Litoral Caribenho. A ACPA espera que mudanças recentes na lei colombiana, que dispõe a eleição direta de prefeitos e a delegação de maior autoridade orçamentária aos níveis locais, permitam maior cooperação e diálogo com os municípios.

O centro também ampliou o papel educacional da ACPA e os serviços que pode proporcionar a grupos artesanais. Peritos desenvolveram programas de treinamento, orientados para as necessidades dos artesãos, e foram preparados panfletos e manuais que descrevem as formas de dinamizar a produção e melhorar a comercialização, administração e contabilidade. Além disso, a unidade audiovisual do centro produziu diversos vídeos, *slides* e fitas sobre o artesanato e tradições populares colombianas. É a única instalação do país dedicada à produção desse tipo de material e recebeu diversos contratos e subvenções de instituições públicas e privadas nacionais, bem como da Organização dos Estados Americanos. As produções incluíram uma série de televisão de 12 segmentos sobre cultura tradicional, transmitida em horário nobre em 1989; uma série de programas de rádio, de âmbito nacional, sobre a história oral de diversas regiões colombianas; e uma série de fitas de áudio sobre músicas e jogos tradicionais de crianças colombianas. O *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar* encontrou nesta última produção instrumento valioso para vincular a conscientização cultural à educação na primeira infância e distribuiu as fitas por meio das *Madres Educadoras*, rede de centros de creches comunitárias dos bairros pobres de todo o país.

Entretanto, talvez a expansão mais significativa das atividades da ACPA implique a decisão de trabalhar por meio do sistema nacional de ensino. No início da década de 80, Cecilia Duque dirigiu-se

ao Ministério da Educação com uma proposta para incorporar elementos da cultura popular tradicional nos manuais e currículos escolares. O trabalho da ACPA com comunidades artesanais produziu abundantes exemplos do gênio nativo de artesãos colombiano, conhecimento que pode ajudar a formar uma base mais sólida da identidade cultural das crianças. "Trabalhar com artesãos tem sido importante", disse ela com um sorriso pesaroso, "mas percebemos que temos de atingir os jovens para podermos realmente preservar essas tradições para as gerações futuras."

Um caso contado na ACPA ilustra a profundidade do problema a ser superado. Há alguns anos, numa exposição de olaria no museu de Ráquira, vários oleiros ficaram desapontados quando o café lhes foi servido em xícaras de barro produzidas no local. Balançando a cabeça, disseram preferir as xícaras produzidas em fábrica. Duque e seus colegas fundaram o *Museo de Artes y Tradiciones Populares* há quase 20 anos para dissipar a cegueira que impedia tantas pessoas de ver como a Colômbia tinha uma rica tradição nacional de artesanato até ser quase perdida. No entanto, esta cegueira cultural estava tão alastrada que chegava a atingir as próprias pessoas que produziam o artesanato, impedindo-as de ver a beleza que tinham feito com as próprias mãos.

A resposta inicial do Ministério da Educação à proposta de Duque foi negativa. "Ninguém tinha pensado antes em combinar cultura popular e educação, apenas uma cultura de elites", diz Vicky Colbert, Vice-Ministra da Educação na época. Entretanto, após vários anos de esforço e com o apoio de Colbert, foi finalmente assinado em 1984 um acordo entre a ACPA e o Ministério. A ACPA reuniu uma equipe de peritos e, com o apoio de uma subvenção da Fundação Interamericana, começou a preparar materiais do currículo para um programa educacional nacional em rápida expansão, conhecido como *Escuela Nueva*.

A *Escuela Nueva* tinha começado em 1976 para revitalizar o sistema escolar rural do país, tornando-o mais flexível e pertinente às necessidades e interesses de seus alunos. Quase 40% dos alunos da escola rural da Colômbia não podem frequentar a escola, em ao menos parte do tempo, por terem de ajudar a família no trabalho agrícola. Anteriormente, esses alunos ficavam para atrás e não passavam de ano. No programa *Escuela Nueva*, o sistema de classificação é flexível e permite-se que os alunos procedam a ritmo próprio. Dá-se maior ênfase à interação em sala de aula em vez da aprendizagem mecânica e a escola estende-se à comuni-

dade. Matérias tradicionais, que outrora pouca relação tinham com a vida diária dos alunos, são colocadas em seu contexto local e regional. Incentiva-se os alunos a investigar ativamente o mundo a seu redor, compreender como as histórias e lendas locais podem ser exemplos de história e literatura e reconhecer o artesanato como forma de arte popular. Em resumo, o programa destina-se a ajudar os jovens a ver a própria comunidade como sala de aula de valor para o estudo e a encontrar nela as sementes para o desenvolvimento comunitário.

A primeira tarefa da ACPA no desenvolvimento de elementos culturais do programa foi preparar materiais para uma área em que a *Escuela Nueva* já estava bem estabelecida — o trecho ao longo do Litoral Pacífico da Colômbia com sua rica herança de cultura negra. A equipe técnica da ACPA passou meses colhendo informações sobre a música, dança, artes plásticas, rituais, folclore e vestuário da região que pudessem ser adaptados a materiais escolares de propósito múltiplo. Esses materiais foram então testados nas escolas e revistos com base nas informações proporcionadas por professores e alunos. Esse procedimento foi desde então ampliado a outras partes do país e a ACPA está em processo de criar pacotes padronizados abrangentes — livros, panfletos, audiovisuais e jogos — que possam ser utilizados em âmbito nacional, em combinação com materiais especializados, orientados a uma determinada região.

Baseado na cultura popular e de orientação pragmática, o currículo da *Escuela Nueva* destina-se a promover a participação e a alimentar o sentido de autovalor e identidade, pedra fundamental do desenvolvimento comunitário. Os estudantes começam trabalhando com os conceitos de cultura e identidade pessoal, passando a seguir aptidões manuais — como fabricação de artesanato. Incentiva-se as crianças a pensar na família como unidade produtiva, como microempresa e a dar sua contribuição ou ajuda ao início da empresa familiar. O programa culmina no estabelecimento de um Museu Vivo, no qual os estudantes e seus pais podem criar exposições que ressaltam as artes, costumes e tradições locais.

O programa *Escuela Nueva* está agora estabelecido em mais da metade das 26 000 escolas rurais do país, atingindo aproximadamente meio milhão de alunos. Embora os materiais da ACPA ainda não tenham chegado a todos eles, os resultados iniciais são encorajadores. "A resposta tem sido tremenda, tanto de alunos como de pais como de professores", assinala Marina Solano, coordenadora do projeto de preparação de currículo da ACPA. "As

peças estão descobrindo que a cultura está à sua volta, não somente em museus ou salas de concerto e que constituem a própria vida".

Desde a introdução deste currículo no Litoral Pacífico há quatro anos, os professores dessa região indicaram melhor frequência escolar e interesse e autoconfiança maiores entre os alunos. Até mesmo os professores dizem ter maior interesse na cultura local. O programa recebeu elogios e apoio do Banco Mundial, da UNESCO e do UNICEF e foi estudado por autoridades de 46 países de todo o mundo. Segundo todas as indicações, o programa continuará e, com ele, a participação da ACPA. De acordo com Vicky Colbert, "pode-se esperar uma união ainda mais estreita entre a ACPA e a *Escuela Nueva* nos próximos anos. A ampliação desse projeto é garantida porque funciona e o governo sabe disso."

Apesar dessa influência crescente sobre a política nacional, os diretores da ACPA estão cientes de

que a sua organização traçou um círculo no curso de sua evolução. Lembram-se como a meta de preservar as tradições artesanais aumentando a conscientização do público levou-os a formular estratégias para ajudar os artesãos e como o conhecimento acumulado nesse processo aprofundou a compreensão do país a respeito das necessidades a serem atendidas. "Não vamos abandonar nosso trabalho inicial", disse Cecilia Duque, "porque o sucesso depende de integrar o que fomos com o que vamos ser. Continuaremos a trabalhar em ambos os níveis — assistindo os grupos locais e desenvolvendo um processo de educação nacional — porque ambos são necessários para que cada um tenha êxito." O desafio da ACPA no nível local é ajudar a criar organizações sólidas, autovalorizadas e auto-sustentáveis. O seu desafio no nível nacional é ajudar as pessoas a compreenderem que essa vitalidade tem eco no pulsar do coração nacional.

---

BRENT GOFF, escritor, reside em São Francisco e é produtor de rádio, especializado na América Latina. Fez reportagens para a National Public Radio, Monitor Radio e o Latin American News Service; está atualmente preparando um manual para o nível secundário sobre a América Latina e o Caribe.

*Utilizando o que aprendeu em 20 anos ouvindo cuidadosamente as pessoas de baixa renda, uma ONG está educando o país e sendo ouvida em todo o Caribe.*

## AMPLIANDO A ESCADA DE JACÓ

### Desenvolvimento comunitário em Trinidad e Tobago

Ron Weber

QUANDO dois homens, sozinhos e sem convite prévio, atravessaram a ponte *Queen Street* sobre o *Dry River* e subiram o morro de Laventille em setembro de 1970 para "dialogar" com os mais carentes dentre as pessoas de baixa renda de uma área de Port of Spain dominada por discórdias, ninguém sonharia que estava nascendo uma organização, à qual o Primeiro-Ministro pediria para ajudar a educar o país. Um desses homens era Gerald Pantin, sacerdote católico de 42 anos, de descendência trinadina francesa, que acabava de renunciar a seu cargo de professor de ciências e reitor principal do St. Mary's College, a principal escola secundária do país. Deixando o conforto da vida da classe média, embarcava numa busca levada pelo que se poderia chamar de crise de consciência. Um de seus ex-alunos, "um jovem brilhante de futuro promissor", tinha sido morto a tiros nos distúrbios do Poder Negro, que acompanharam o golpe militar abortado no início do ano. Ele se lembra vivamente da última conversa, quando o jovem perguntou se Pantin ainda acreditava na possibilidade de mudança social sem violência e a retirada solene e furiosa do rapaz quando Pantin respondeu afirmativamente. A futilidade da morte do jovem deixou o seu ex-professor assediado pelo sentimento de que "nós nunca o atingimos nos oito anos que passou em nossa escola".

O outro homem, o alto barbadiano negro ao lado de Pantin, era Wesley Hall, famoso jogador de críquete das Índias Ocidentais, que agora dominavam o esporte inventado pelos ingleses. Hall, homem imponente mas de bom gênio, tinha deixado seu trabalho temporário de treinador em Trinidad para acompanhar esse padre, tão decidido a fazer uma pergunta aos moradores de Laventille.

Era uma pergunta, seguida de breve introdução, que se tornaria um refrão. "Alô. Meu nome é Gerry Pantin. Sou padre católico; este é Wes Hall, jogador de críquete das Índias Ocidentais; gostaríamos de conversar. *Como podemos ajudá-lo?*

Pantin e Hall descobriram, ao conversarem com número cada vez maior de pessoas, que, por detrás da uniformidade de telhados de casas destruídas em Laventille havia 12 territórios separados e cuidadosamente guardados, cada qual com seus próprios vínculos de parentesco e história de assentamento, cujas fronteiras podiam ser traçadas a orquestras de percussão em aço com nomes como *Desperados*, *Renegades* e *Tokyo*.

Apesar de dividida em sua lealdade, a área estava unida pela suspeita a estranhos que ofereciam assistência. Um jovem de *Quarry Street* assim respondeu: "Vocês dizem que querem conversar. E daí? Há dez anos nos mandaram a polícia, enfermeiras, o próprio Eric Williams [o Primeiro-Ministro]. No que me toca, vocês são os últimos numa longa linha de oradores. O que nós queremos é que alguém que fique e *faça* alguma coisa, não somente que fale e vá embora."

Desde o primeiro dia do outro lado do *Dry River*, Pantin e Hall procuraram justamente fazer isto. Um grupo de *Shanty Town* mencionou que uma viga podre tinha tornado inseguro o centro comunitário; que, depois de consertado o teto, eram necessários bancos para as reuniões; que até então tinham conseguido economizar alguns dólares e tinham feito uma petição a um órgão governamental para ajudar com o restante. Naturalmente, depois de três anos ainda estavam esperando. No dia seguinte, Pantin e Hall retornaram num caminhão com uma grande viga de madeira que uma serraria

tinha sido convencida a doar e com 50 cadeiras usadas, compradas de um vendedor "por um vin-tém". Surpreso, o grupo descarregou o caminhão e começou a consertar o centro.

Ninguém disse "muito obrigado". Ninguém em *Shanty Town*, ninguém que se beneficiou do trabalho dos dois anos disse uma só palavra nos meses seguintes. A dor do silêncio era estonteante.

Um homem chamado Chaca, um dos poucos amigos imediatos que Pantin encontrou, pôs esse silêncio em perspectiva. "Por que vocês estão falando em desistir? Não percebem que todos em Laventille estão observando vocês e esperam grandes coisas de vocês? Não se deixem enganar se as pessoas falam pouco. Elas têm medo de acreditar em qualquer coisa. Não se enganem. Vocês trouxeram esperança para esta área e quando um homem tem esperança pode viver de novo."

E um dia o véu do silêncio começou a cair. Do outro lado da rua, as pessoas começaram a acenar quando Pantin e Hall faziam a sua ronda ou sorriam timidamente quando os dois passavam. Ocasionalmente, alguém os parava e começava a conversar com eles. Se as pessoas os quisessem ver, era chegada a hora de abrir um escritório. Um local foi doado num edifício vazio em Ovid Alley; firmas de material de escritório doaram uma escrivaninha, uma máquina de escrever e outros objetos; voluntários, mulheres da classe média de paróquias de Port of Spain como tal chegaram para colaborar. Conforme Pantin escreveu mais tarde, a chegada dessas voluntárias foi um "toque mudo de trombeta" através das linhas de batalha de uma sociedade polarizada. Muito casualmente, alguém sugeriu que a organização que tomava forma se deveria chamar *Service Volunteered for All* (Servol).

Naturalmente, a palavra *All* (todos) do nome era enganadora. Mais de 40% da população de Trinidad era constituída por indianos orientais, cujos ancestrais tinham chegado um século antes como trabalhadores agrícolas contratados. Havia poucos indianos orientais em Laventille e, por muitos anos, o Servol seria conhecido como organização cristã, na realidade católica, que prestava serviço aos negros. Mas o nome, como muitos outros aspectos da nova organização, era bem claro em sua intenção. Confrontado com as limitações do presente, projetava-se a um futuro abrangente — católico com c minúsculo.

De fato, previa-se desde o início a necessidade de que eventualmente o Servol fosse ampliado. Seis semanas após chegar a Laventille, Pantin preparou um relatório de suas conclusões. Por detrás dos alçapões da pobreza — desemprego, habitação

em ruínas, falta de serviços públicos — grassava uma força corrosiva que parecia não ter remédio. Muitas crianças não tinham pai em casa e com frequência nem mesmo mãe. Mulheres jovens saíam para trabalhar como empregadas domésticas, às vezes em lugares longínquos como os Estados Unidos, deixando os filhos sob os cuidados de avós ou tias. Podia-se encontrar nas ruas, até mesmo à noite, crianças descuidadas desde a idade mais tenra. Privadas da riqueza do amor familiar, cresciam incapazes de amar. Embora fosse obrigatória a frequência à escola primária, poucos se beneficiavam e muitos por ela passavam sem aprender a ler nem escrever, nunca adquirindo as aptidões mais básicas para manter emprego. Crescer assim "condicionava as pessoas ao fracasso". Pantin não tinha a menor idéia como solucionar o problema profundo da pobreza, de forma que decidiu fazer o que podia ser feito.

Isso não é de surpreender. Inusitada foi a forma como o Servol pôs mãos à obra. Carecendo de recursos para programas grandiosos, Pantin decidiu, quase intuitivamente, que qualquer ação empreendida deveria atacar a psicologia da pobreza, especialmente a falta de auto-estima enraizada na ausência de poder. Recordando aquela época, disse ele: "parecia que todos se aproximavam dos pobres com idéias e planos fixos, todos eles, por melhor intencionados que fossem, denotando arrogância cultural, a convicção inconsciente de que os pobres não tinham inteligência suficiente para conhecer os próprios problemas ou resolvê-los quando dada a oportunidade." Abraçando a "filosofia da ignorância", a sua própria, o Servol começou a ouvir. Às vezes ouviu até três anos antes de tentar a organização de um projeto. "Uma vez treinada a arrogância cultural", continuou Pantin, "as vozes das pessoas começaram a registrar e isso colocou os esquemas maravilhosos, que volteavam em nossos cérebros ocupados, no seu devido lugar." Quando as pessoas indicaram claramente o que queriam, o Servol compreendeu somente projetos viáveis. O seu tamanho diminuto era condicionado não somente pela bolsa limitada do Servol, mas também pela consciência de que a comunidade devia contribuir suficientemente para ter o mérito do resultado. O Servol deixava "o barco correr por si mesmo. Fosse qual fosse o resultado", explicou Pantin, "alguma coisa se ganhava. A comunidade que implementa uma idéia genuinamente sua, sempre dá outro passo a frente. Se a idéia for imposta de fora, poderá prosperar por certo tempo, graças à dedicação da pessoa de fora, mas o processo de desenvolvimento não continua pela simples razão de nunca ter começado."

Pantin chamou este processo de "intervenção respeitosa". O Servol não ignoraria suas próprias opiniões e métodos; permitiria que essas opiniões fossem suavemente impingidas nas da comunidade, de forma que incentivassem respeito mútuo e dedicação ao processo de aprendizagem comum. Mesmo se Wes Hall não tivesse regressado a Barbados no fim de 1970, a tarefa de começar o tal diálogo com 30 000 pessoas de bairros fragmentados era demasiadamente complexa para dois homens e um punhado de voluntários em tempo parcial. A solução inspirada de Pantin foi perguntar ao comandante-chefe da Força de Defesa se havia soldados disponíveis para trabalhar no desenvolvimento comunitário.

**EM FEVEREIRO** de 1971, Pantin apresentou-se a 12 voluntários, destacados ao Servol com salário total por tempo indefinido. As ironias inexpressas devem ter dado à reunião um ar de irrealdade. Muitos desses homens tinham recentemente patrulhado Laventille, o centro de demonstrações do Poder Negro, com submetralhadoras para manter em vigor um toque de queda do anoitecer à manhã. Seriam eles suficientemente flexíveis para conquistar a confiança de uma população hostil? E como esses homens encaravam a situação de trabalhar com um padre? Ele lhes pediria que rezassem, fossem à igreja, mantivessem vigilância constante sobre seu linguajar?

Ajudou o fato de alguns serem de Laventille. Foram formadas equipes para conhecer o bairro intimamente, identificar e conhecer o maior número possível de líderes "batendo papo" com grupos de jovens desempregados que se reuniam nas esquinas a qualquer hora do dia e da noite. Pantin viera a Laventille para ouvir, mas, por temperamento, era um homem inquieto e impaciente para começar o trabalho. Seus novos colegas reduziram o ritmo dele ao da comunidade. Gradualmente, os homens ganharam a confiança do povo e de seus encontros surgiram pequenos projetos: centros comunitários para alojar escola maternal, quadra de basquete, padaria. Os trabalhadores do Servol começaram a considerar-se promotores da comunidade, catalíticos que, sem pressionar o ritmo ou dar ordens, inspiravam as pessoas a agirem em conjunto. Nos quatro anos seguintes, os promotores fizeram cursos de assistência social na Universidade das Índias Ocidentais, a fim de compreender que tipo de animal era o Servol. Descobriram a ausência de uma teoria de corroboração, o que os levou a perceber que eram inovadores numa nova abordagem ao desenvolvimento comunitário, cuja única justifica-

tiva era, como o abelhão que desafia as leis da física, "o animal" podia voar.

Os doadores internacionais ficaram intrigados com a singularidade do Servol. A Fundação Bernard Van Leer, da Holanda, no início de 1971 começou o seu novo relacionamento com o programa pré-escolar do Servol. Essa fundação patrocinou seminários de âmbito mundial para representantes do projeto e isso incentivou Pantin e seus promotores a examinarem regularmente o seu trabalho na busca de fios que pudessem ser entrelaçados para beneficiar o seu programa e outros. A Fundação Interamericana, cujo credo inicial era "eles [as pessoas de baixa renda] sabem como", percebeu um espírito de afinidade. Uma das primeiras doações da Fundação na região foi para o Servol em 1974, concedendo US\$193 000 para financiar empréstimos por meio da *Trinidad and Tobago Development Foundation* (FUND-AID), para que as comunidades pudessem melhorar projetos.

Naquela época, os projetos do Servol estavam assumindo formas estranhas. Em St. Barb's, pedidos de treinamento técnico e cuidados médicos levaram à construção de uma combinação de instituto de solda/clínica e saúde/farmácia. O instituto levou a um centro de jovens, com quadras de basquete e redes de críquete. A clínica de saúde, por sua vez, vinculou-se informalmente ao Programa Integrado de Desenvolvimento da Educação (IEDP), recentemente iniciado pelo Servol. A matrícula nos sete jardins-de-infância do IEDP tinha como condição que as crianças fossem à clínica para serem examinadas e vacinadas, momento em que os pais e tutores seriam informados sobre nutrição e higiene. Finalmente, o projeto em St. Barb's, nas palavras de Pantin, "não se assemelhava a nada na terra, exceto talvez a uma ameba que lentamente engolfasse tudo o que lhe atravessasse o caminho. Quem já ouviu falar de mães e bebês esperando por médicos no meio do ruído de transformadores e do brilho de fagulhas?"

O atendimento de pedidos de grupos espalhados produziu essa criatura desajeitada, que espolhava o processo de uma comunidade em nascimento. Durante esse parto prolongado e freqüentemente doloroso, o Servol aprendeu a encontrar usos múltiplos para seus recursos limitados. Descobriu que uma clínica não somente pode tratar de enfermidades mas também promover saúde, que um centro de treinamento pode tornar-se um centro de jovens, que um centro de jovens pode levantar o moral de uma oficina de solda, demonstrando em breve que os jovens que não se encaixavam em salas de aula formal aprendiam rápida e confiante-

mente como aprendizes de profissionais habilitados. Ao ganhar contratos externos, o centro de solda demonstrou que o treinamento no trabalho pode ser auto-sustentável.

Não tendo terreno para expandir o modelo, o Servol transplantou a idéia, alugando espaço na *St. Paul's Street* para um instituto de encanadores/clínica dentária, que bem depressa se autofinanciou. Em breve começaram a surgir em toda a cidade oficinas de carpintaria, alvenaria, eletricidade, corte e costura e artesanato, ao lado de outros projetos do Servol.

No início de 1975, a capacidade de controle foi levada ao máximo ao lutar a organização para acompanhar todas as estranhas criaturas híbridas que surgiam. A evolução do Servol foi além do diálogo com grupos nas esquinas para envolvê-los em cursos de treinamento que operavam como empresas separadas. Os institutos eram inundados com solicitações e necessitava-se de uma administração de recursos mais rígida a fim de prestar assistência a um maior número de pessoas. Os soldados/promotores comunitários viam-se em dificuldades, especialmente quando os contratos exigiam coordenação entre os diversos institutos.

A solução óbvia foi pôr os institutos sob o mesmo teto. Grande parte do veneno na discussão que se seguiu sobre se essa estrutura mais rígida cortaria o contato do Servol com suas raízes de ouvir a comunidade provavelmente surgiu de um temor interno de que os homens comuns que tinham superado dificuldades enormes para tornar-se "inovadores num novo tipo de desenvolvimento" estavam a ponto de serem deixados de lado. O Servol chegara a um momento em que tinha de reestruturar-se para continuar a crescer. Nos anos seguintes, os soldados e marinheiros regressariam ao trabalho militar e surgiria um novo tipo de coordenador de projetos. Como era característico, Pantin lançaria mão de um recurso não valorizado — donas de casa da classe média e freiras que tinham aprendido técnicas de administração ao equilibrarem orçamentos familiares e prestarem assistência médica a famílias de egos sensíveis.

**QUANDO** a Autoridade Nacional de Habitação ofereceu um terreno em *Beetham State*, reurbanização que surgia sobre as ruínas de *Shanty Town*, o Servol aceitou pressurosamente. O Servol já tinha, em forma embriônica, a sua própria empresa de construção, de forma que os estagiários dos diversos departamentos poderiam aperfeiçoar suas aptidões construindo um centro vocacional integrado, que alojaria também clínicas médica, den-

tária e legal, um escritório de extensão para pessoas idosas, uma creche e *playgrounds* tanto para crianças menores como para adolescentes. Na construção do centro de Beetham, o Servol descobriria um processo de reciclagem de fundos de desenvolvimento que eventualmente tornaria viável a ampliação.

Entretanto, a decisão de reunir quase todos os aspectos do programa do Servol não foi apenas uma questão de eficiência. Os subcomitês de supervisão começaram a comunicar acontecimentos curiosos, quando os projetos tinham de compartilhar espaço por força de conveniência. A turma de adolescentes nos centros de jovens começou a proteger impetuosamente as crianças das escolas maternais; a abertura de programas de treinamento para moças e seu influxo em profissões tradicionalmente reservadas para rapazes tiveram efeito eletrificante sobre o moral dos estudantes; um novo programa para distribuir selos de alimentação às pessoas idosas pobres teve efeito suavizador em toda a comunidade. Haveria, perguntou-se Pantin, um fio comum que unia todos eles? Quando o Servol começou seu trabalho, ninguém sabia como denominar esse efeito e os promotores — empregando o *picong* ou sagacidade estimulante que os calipsonianos usam para divertir ao desarmarem as pessoas — apelidaram de "animal". Agora o Servol era comparado ao grilo, esse inseto inócuo que se oculta na grama e raramente aparece à luz do dia. Como a criatura tinha agora nome e casa, Pantin sentiu que era chegada a hora de o grilo pôr a cabeça para fora e começar suavemente a cantar.

A construção de Beetham seria tarefa formidável. O primeiro passo foi consultar a comunidade, constituída por cerca de 6 000 pessoas estranhas umas às outras, muitas delas migrantes da zona rural de Trinidad ou do Leste Caribenho. Realizaram reuniões à noite na escola maternal do IEDP, aberta no ano anterior. A frequência era pequena mas começou a aumentar depois que um engenheiro convenceu os céticos de que um grande edifício poderia ser construído em terreno pantanoso restituído e a idéia de um centro de treinamento criou raízes.

Entretanto, reacenderam as dúvidas da comunidade quando viu uma turma de 105 aprendizes e seus instrutores que se reuniram debaixo do calor sufocante numa manhã de julho para começar a limpar o terreno, fincar estacas e lançar os alicerces. Ouviu-se mais de um transeunte murmurar descrente: "Estes garotos vão construir um centro para nós?"

E construíram, embora tenham levado dois anos e meio para terminar. Quando, no início de

1978, o Ministro da Educação veio para inaugurar o novo Centro Vocacional Servol, encontrou o programa de pé e em funcionamento. Enquanto progredia a construção, foram organizadas aulas de alfabetização, ofereceu-se assessoramento para solucionar problemas familiares e conflitos de grupos e cada oficina continuava a funcionar como empresa auto-sustentável. Acima de tudo, os instrutores e pessoal administrativo do Servol tinham descoberto como proceder ouvindo os adolescentes.

Descrevendo o que aconteceu, diz Pantin: "eles nos disseram tudo: sua necessidade de afeto e aceitação, hostilidade ao mundo dos adultos, opinião terrivelmente baixa de si mesmos. Então criamos situações reais, nas quais os relacionamentos se poderiam desenvolver." Os adolescentes seriam levados à autoconscientização e à dedicação aos outros por meio de interações cuidadosamente formuladas, a fim de romper as barreiras de classe, idade e gênero.

Beetham tornou-se um laboratório vivo que cristalizou tudo o que o Servol tinha aprendido. Quando o centro abriu, havia uma certa despreocupação a respeito de cursos e orientação. Estas atividades encaixaram-se em horários vagos no trabalho dos estagiários durante o ano que passavam no centro antes de saírem para quatro meses de emprego provisório numa empresa. Geralmente isso levava à colocação permanente, mas frequentemente até mesmo os estagiários inteligentes não conseguiam ficar. Entrou-se em contato com os empregadores para saber a razão e um deles explicou sucintamente: "prefiro treinar um analfabeto sem aptidões do que aceitar um homem qualificado sem boas maneiras". Tornou-se evidente que ajudar os estudantes a tratar de seus problemas interpessoais não era apenas uma forma de lubrificar as rodas para o centro operar mais normalmente. O treinamento para a vida foi pré-condição do treinamento para o emprego e para o mundo real do trabalho. Essa compreensão fez nascer o Programa de Desenvolvimento de Adolescentes (ADP) que um dia se pediria ao Servol para ampliar em âmbito nacional.

Ao construir Beetham, o Servol observou como a escola maternal tinha agido como ímã para reunir as pessoas do local. Percebendo que a tarefa dolorosa de procurar grupos nas esquinas talvez não fosse mais necessária, o Servol começou a visualizar pré-escolas como "dispositivos de escuta" para abrir diálogos com novas comunidades. Esse conceito de ampliação foi testado na zona rural de Trinidad, onde várias aldeias vizinhas de negros e indianos orientais foram convidados a abrir jardins-

de-infância do IEDP, que eventualmente os levaram a unir-se e transformar uma antiga fazenda de suinocultura nos arredores de Grand Couva no Centro de Atividades Forres Park, instalação que complementou a de Beetham.

EM JANEIRO de 1981, o *Trinidad Express* anunciou uma mudança surpreendente na concessão do seu prêmio Personagem do Ano. O Padre Gerald Pantin tinha sido escolhido dentre uma lista de candidatos distintos mas declinou a honra. Afirmando que o país precisava despertar da noção de "liderança messiânica", para que o enfoque se concentrasse sobre as muitas pessoas dedicadas que trabalhavam silenciosamente e com frequência com grande sacrifício pessoal entre as pessoas de baixa renda, ele renunciou ao prêmio em favor do Servol. Os redatores do *Express* concordaram. Refutando a noção de que o desenvolvimento era um estilo de vida que podia ser importado por dinheiro imediato, assim escreveu: "A verdadeira riqueza do país encontra-se em seu povo e é compensador ver na [sociedade] materialista de hoje que os atos de compaixão humana se realizam ao nosso redor... O exemplo da Servol poderá ainda ser o ponto crucial do nosso país".

A resposta ao prêmio foi galvanizante, levando o pessoal de Beetham a examinar a própria vida à luz do trabalho em equipe. A maior parte dos departamentos de Beetham era auto-sustentável, mas as clínicas e a escola maternal apresentavam déficit. Quando os administradores procuraram impor uma sobretaxa sobre os grupos lucrativos para ajudar os outros, o pessoal dos departamentos de treinamento técnico revoltou-se. Eles já eram subpagos; não mereciam manter ou reinvestir em seus próprios departamentos o dinheiro que tinham ganhado tão justamente?

Nenhum dos lados ouvia o outro com atenção. O pessoal estava mais do que disposto a apoiar qualquer departamento em necessidade; o que se ressentia era a idéia de um imposto, a noção de que a virtude devia ser imposta de cima. Reconhecendo a necessidade de um certo contexto para a transferência de recursos, o pessoal formulou e assinou o Convênio do Centro de Atividades de Beetham. Este documento proclamava que os longos anos de trabalho com jovens problemáticos tinham sido mutuamente transformadores. "Com sua maneira peculiar, eles nos atingiram, nos amadureceram, fizeram surgir qualidades internas cuja existência ignorávamos." Para demonstrar aos jovens céticos que esses sentimentos eram mais do que palavras e para ressaltar seu surgimento como família substi-

tuta, o pessoal prometeu apoiar financeiramente, em consulta com a administração, qualquer departamento, membro do quadro de pessoal, rapaz ou moça em necessidade. "Ao fazer isso, esperamos de certa forma influenciar a antiga sociedade cansada ao nosso redor. Nós somos o Servol e nós nos preocupamos."

Para Pantin, este documento indicou a metamorfose mais improvável da organização. Ouvir as pessoas de baixa renda para ajudá-las a formar a própria comunidade tinha transformado as pessoas comuns do Servol numa comunidade. Pantin, ex-professor de ciências, mais tarde afirmaria: "nem mesmo os discípulos mais fervorosos de Darwin ou Lamarck admitiriam a possibilidade de um inseto transformar-se numa aldeia. Mas é o que aconteceu com o grilo do Servol. Nós nos tornamos uma aldeia independente."

O prêmio do *Express* também provocou a "servolmania" entre a população em geral, levando a pedidos de que a organização assumisse os serviços de utilidade pública, participasse de todo comitê imaginável, formasse partido político e concorresse a cargo público. Sobre aquela época mais tarde escreveu Pantin: "com tanta freqüência as pessoas ouviram que nada havia de valor em sua sociedade que reagem como se um tesouro inesperado tivesse repentinamente sido descoberto em seu quintal."

Escrevendo no *The Trinidad Guardian* um ano mais tarde, o jornalista Ernest Tracey procurou ver a experiência do Servol à luz fria do mundo real: "... o Servol é considerado pelos países doadores como exemplo de um programa que produziu impacto sócio-econômico significativo a custos aceitáveis ... há mudanças observáveis na ética de trabalho e na produtividade de seus graduados, [mas] o Servol considera esses benefícios como trampolins em vez de objetivos finais. ... Seria difícil, se não impossível, duplicar em escala nacional a dedicação da liderança de base espiritual do Servol."

Tracey poderia ter acrescentado que os doadores cada vez mais consideravam Trinidad e Tobago como suficientemente rica para financiar o próprio desenvolvimento. Embora o Servol se estivesse tornando adepto de conseguir recursos por meio de atividades produtivas e levantamento de fundos, o governo permanecia distante. O Servol parecia em perigo de transformar-se numa aldeia de Potemkin, uma vitrina para tranquilizar dignitários visitantes.

UMA das ironias do Servol é o fato de que, em grande parte de sua história, a organização tenha sido, como modelo de desenvolvimento, mais apre-

ciada no exterior do que no país. Ao tornar-se mais penetrante a mensagem do Servol, pediu-se que Pantin a levasse a lugares tão distantes como a Austrália, Quênia, Israel e a todo o Caribe. Por volta de 1982, os visitantes afluíam a Trinidad para ver, de primeira mão, o que se tinha realizado lá.

Os outros caribenhos instavam o Servol a abrir filiais nas outras ilhas. Temendo iniciar colônias dependentes que sobrecarregariam os recursos já limitados, o Servol decidiu treinar pessoas ansiosas por lançar os próprios projetos, esperando que um dia fossem a fagulha do desenvolvimento regional. A Fundação Interamericana, procurando incentivar a organização de base numa região em que eram escassas as iniciativas privadas de desenvolvimento, especialmente para mulheres e crianças, uniu-se à MISEREOR da Alemanha Ocidental, HELVETAS da Suíça, *Save the Children* do Canadá, Fundação Bernard Van Leer e o *Rockefeller Brothers Fund* no apoio ao novo Centro de Atividades do Caribe (CLC) do Servol. Se Beetham e seus centros de atividades irmãos tinham sido peças básicas do programa integrado do Servol, o CLC tornar-se-ia a pedra fundamental que uniria os blocos numa visão abrangente de futuros programas nacionais.

O CLC foi inaugurado em 1983. Em 1986, 100 educadores do Leste Caribenho tinham sido treinados e tinham regressado a seus países para começar pré-escolas de base comunitária. Quando o pessoal do CLC visitou esses estagiários para acompanhar a instrução, entraram em contato com ministérios de educação locais. Esses diálogos abriram o caminho para conferências regionais intercambiarem idéias e estabelecerem metas nacionais para a educação da primeira infância. Eventualmente, Grenada, Santa Lúcia, Antígua e a Guiana estabeleceriam os seus próprios centros de treinamento, com pessoal formado pelo CLC. Nesse processo, o Servol aprendeu como a colaboração com ministérios governamentais poderia ampliar o alcance de um programa e como se poderia navegar com êxito entre os recifes burocráticos.

Esse bom senso um dia pagaria dividendos em Trinidad e Tobago, mas o CLC também introduziu vida nova nos centros de vida do Servol. O grande balão do petróleo tinha sido furado, fazendo parar o frênesi de construções em Trinidad. A construção de um centro de três andares proporcionou grande parte do trabalho necessário para os departamentos de Beetham. Mais sutilmente, a reciclagem de recursos materiais espelhava-se na reciclagem enriquecida de conhecimentos. O CLC consolidou o programa pré-escolar do Servol, que começou a interagir com o ADP numa forma que finalmente tra-

tou dos problemas profundos da pobreza que Pantin tinha diagnosticado há mais de uma década.

O currículo do CLC chamou-se SPICES (especiarias), sugerindo que o ensino é uma mistura de sabores para produzir um aroma distinto e saboroso. SPICES destilou tudo o que o Servol tinha aprendido em uma década de trabalho para realizar o potencial social, físico, intelectual, criador, emocional e espiritual da "criança integral". Usando a escala de Piaget de desenvolvimento infantil, entre outras, moças com pouca educação formal aprenderam a produzir materiais de ensino cheios de imaginação, a adaptá-los a diversos graus de capacidade de crianças de três a cinco anos e a orientar sessões de jogos passo a passo, ascensão não forçada à leitura, escrita e aritmética, mas também amor confiante pela aprendizagem. Para isto acontecer, o que se aprendia na pré-escola tinha de ser aprofundado em vez de desfeito em casa. Isso requeria que os professores se tornassem promotores comunitários — visitando pais, iniciando associações de pais e professores e realizando seminários informais sobre nutrição, higiene, desenvolvimento infantil e até mesmo artes, de forma que as mães pudessem gerar renda. A meta era não só realizar o potencial de cada pré-escolar, mas assegurar que a geração seguinte tivesse o melhor começo possível. Descobrimos que um impacto cumulativo era possível, o Servol adaptou o que se tinha aprendido sobre desenvolvimento infantil num curso para pais no ADP. Se se pode atingir o adolescente antes de ter o primeiro filho, por que esperar pelo segundo?

"Neste período de cinco anos, em que parecia que não crescíamos [em Trinidad], estávamos aprimorando as coisas, reunindo todos os elementos", diz a Irmã Ruth Montrichard, Subdiretora Executiva do Servol. "Quando o governo nos abriu o caminho em 1986, estávamos prontos para avançar. Se isso tivesse acontecido apenas três anos antes, teríamos estragado tudo".

**EM 1986**, com a economia nacional em destroços, o novo governo assumiu o poder, a primeira mudança nos partidos governantes em 24 anos de independência. O novo Primeiro-Ministro, como um de seus primeiros atos no cargo, pediu ao Servol que levasse seus programas educacionais não-formais ao país. Pantin ouviu cuidadosamente antes de responder com uma afirmação qualificada. Ele não fez uma pausa porque a ampliação poderia destruir a pequena ONG, cujos 96 funcionários pagos finalmente pareciam ter-se engrenado para operar com eficiência quatro centros de atividade e uma dúzia de pré-escolas; hesitou porque o progra-

ma que tinha planejado não pertencia ao Servol.

As novas pré-escolas e centros de adolescentes seriam o fruto de comunidades locais e do Ministério da Educação (ME), servindo o Servol de parteira. Em janeiro de 1987, um documentário transmitido pela televisão nacional e propagandas nos jornais locais pediram a grupos interessados que entrassem em contato com o comitê ME/Servol. Representantes de 200 comitês que responderam foram convidados a reunir-se para especificar pormenorizadamente os programas. Cada comunidade formaria um conselho escolar, forneceria edifício e cobraria pequenas taxas mensais — TT\$20 ou aproximadamente US\$4,70 por pré-escolar e TT\$50 por adolescente — a fim de suplementar o salário dos professores. Nenhum estudante deixaria de ser aceito por falta de dinheiro, de forma que se incentivou as comunidades a levantar fundos localmente para custear a matrícula e manter e melhorar os centros. O ME pagaria o salário básico dos professores e eventualmente assumiria o apoio dos programas. Utilizando US\$295 400 da Fundação Interamericana para ampliar o programa de adolescentes, financiamento da Fundação Bernard Van Leer para ampliar o programa da primeira infância e apoio adicional do MISERIOR e da HELVETAS, o Servol treinaria professores, equiparia os centros e acompanharia o progresso por meio de equipes de oficiais de campo.

Apesar da euforia inicial, era evidente que a ampliação tinha de ser feita por fases. Cada doador tinha a sua própria fórmula misteriosa para o processamento de doações, tornando difícil prever onde as atividades dos projetos cruzariam com as correntes esperadas de financiamento. As próprias comunidades também não estavam muito próximas de formar conselhos representativos e encontrar espaço adequado. Finalmente, o Servol teve de entrevistar professores indicados pelas comunidades, recrutar outros e começar o treinamento de ambos.

A implementação dos programas seguiu dois caminhos, em parte porque os requisitos de treinamento eram diferentes. O programa da primeira infância tinha vantagens enormes — a instalação de treinamento do CLC estava bem estabelecida e havia um conjunto considerável de professores experientes que poderiam ser utilizados como oficiais de campo. Por outro lado, o programa sofria de uma deficiência real — o treinamento em tempo integral no CLC levava um ano, tempo suficiente para dissipar o entusiasmo da comunidade e para os conselhos se desmoronarem antes mesmo de terem início as aulas. Para manter o impulso, Pantin deu um passo para trás, indo ao ponto em que os profes-

sores recebiam um mínimo de treinamento teórico e aprendiam a sua profissão, praticando-a ao mesmo tempo sob supervisão. Um programa de treinamento em serviço — com aulas de tempo integral reduzidas a seis meses — teve início para professores não-treinados de comunidades com escolas maternas pré-existentes, de forma que pudessem passar a um nível mais alto já em setembro de 1987. Em setembro de 1988, 39 pré-escolas do ME/Servol foram abertas em toda Trinidad, com 40 mais programadas para cada um dos dois anos seguintes. Essas metas não somente seriam atingidas, mas seriam superadas.

Embora o programa de adolescentes tivesse zarpado com um início rápido, em breve encontrou água encapelada. O Servol sabia que um centro de atividades como Beetham levaria anos para evoluir. Poucas comunidades tinham edifícios vagos com tamanho suficiente para uma série completa de treinamento profissional e, mesmo se tivessem, não havia o complemento de comerciantes e administradores para dirigi-los nem fundos de doadores ou de entidades privadas para equipá-los com ferramentas e maquinaria. O Servol pôde rapidamente ampliar o ADP, pré-condição para o treinamento técnico efetivo e emprego permanente. O curso de conscientização de atitudes levou 14 semanas para ser concluído e, ao equiparar o tempo de treinamento dos professores com esse prazo, o Servol esperava acrescentar seis centros por período escolar ou 18 por ano. Um oficial de campo seria escolhido de cada grupo de instrutores para monitorar os novos centros. Após três anos, haveria 54 centros comunitários e uma grande instalação regional para canalizar parte do excedente dos departamentos de Beetham e Forres Park.

Entretanto, quando as comunidades tiveram dificuldades para formar conselhos representativos e encontrar espaço adequado até mesmo para o programa do centro de atividades reduzido, tornou-se claro que esse cronograma era demasiadamente ambicioso. A ampliação seria conseguida em duas fases para refletir melhor o ritmo de participação comunitária. Nos primeiros três anos, 12 centros comunitários seriam abertos anualmente para estabelecer uma base firme para o programa. Na fase seguinte, os cinco centros com conselhos mais fortes e melhor histórico de desempenho seriam centros regionais de treinamento técnico e 24 outros centros comunitários sairiam da fase de projeção.

**DOZE** centros comunitários foram abertos no fim do primeiro ano, mas a meio caminho surgiram indícios de que o ADP enfrentava um obstáculo

oculto pelo qual o programa pré-escolar tinha navegado tranqüilamente. No boletim de janeiro de 1988 do Servol, dedicado às reações dos pais e tutores aos novos programas de âmbito nacional, Pantin observou uma anomalia perturbadora. Os pais de pré-escolares estavam confiantes em seu papel e no papel da comunidade na educação de seus filhos. Os pais de adolescentes, embora agradecidos pela ajuda oferecida, pareciam desorientados pelo mundo em mutação em que seus filhos e filhas tentavam entrar.

Pode-se considerar essas reações como dois lados da mesma moeda — a noção comumente aceita no Caribe de que a maior parte das responsabilidades dos pais termina quando as crianças atingem a idade de 12 anos. É a idade em que as crianças da escola primária fazem o exame comum de admissão — relíquia da educação colonial, destinada a separar as ovelhas das cabras, determinando que tipo de escolarização secundária formal seguirá, que tipo de vida se pode esperar. O Servol há muito observou o interesse quase universal dos trinidadinos no bem-estar das crianças mais jovens e fez das pré-escolas a pedra angular de seu programa de desenvolvimento comunitário. Não é de surpreender que a participação comunitária seja alta quando não se extinguiu a esperança de que tal participação ainda tenha importância. A apreensão geral de que o destino de cada um foi selado no início da adolescência também tornou compreensível por que muitos centros do ADP tinham dificuldades em constituir conselhos ativos e associações de pais e professores. Como assinala Gerald D'Abreau, coordenador assistente do ADP, a resignação é profunda entre aqueles que já fracassaram no sistema escolar formal e "estão ocupados em procurar, quase esquadrinhar, apoio para si mesmos e suas famílias".

A falta de participação generalizada expôs o elo mais fraco do programa ME/Servol — a incapacidade dos novos conselhos de encontrar empregos na comunidade para compensar a incapacidade de Beetham e Forres Park de absorver os formandos que saíam do ADP. Esse elo fraco quase explodiu nos meados do verão de 1988, quando um comitê interdepartamental, representando quatro ministérios governamentais, anunciou a inauguração do Programa de Parceria para o Treinamento em Emprego de Jovens (YTEPP), a fim de proporcionar treinamento técnico "grátis" para 20 000 jovens desempregados de 16 a 25 anos. Embora o ME estivesse representado no comitê, o programa estava sob a jurisdição do Ministério de Esportes, Cultura e Assuntos da Juventude e não houve consulta prévia com o Servol sobre o modo como o YTEPP poderia

interagir com o ADP. O número de matrículas reduziu-se consideravelmente — 28 para 5 adolescentes por período letivo em Toco, um dos mais antigos centros de atividades comunitárias, e de 35 para 7 em Moruga, um dos mais novos.

Entretanto, o YTEPP também tinha elos fracos. O programa tinha financiamento deficiente: muitos instrutores esperavam meses para serem pagos; os estudantes não pagavam taxas mas tinham que fornecer o próprio material de trabalho. O sindicato de professores, não consultado, reagiu com desprezo com relação ao novo programa, alienando uma fonte potencialmente valiosa de treinadores voluntários em alfabetização e trabalho profissional. O desprezo transformou-se em apreensão quando o YTEPP, não dispondo de edifícios próprios, anunciou planos de "tomar emprestado" espaço de escolas formais nas horas em que não estivessem em funcionamento. O que poderia ter parecido, de cima, como a união racional de recursos escassos enviou todos os sinais subliminares errados. Ninguém perguntou aos administradores escolares se queriam emprestar espaço e os diretores e o pessoal expressaram alarme sobre quem seria responsável pela manutenção de instrumentos e salas de aula. Mais importante ainda, os estudantes do YTEPP estariam implicitamente aceitando o *status* de pessoas "fora de hora", merecedores apenas de treinamento improvisado, os quais se esperava que regressassem à cena de seu fracasso anterior dispostos a aprender.

Pantin estava convencido de que o YTEPP, conforme constituído, não teria êxito, mas esse fracasso se tornaria evidente antes que o ADP também fosse por água abaixo. O Servol formou 2 000 adolescentes em Beetham e Forres Park, orientou-os para a obtenção de certificados profissionais de âmbito nacional e encontrou emprego para eles. Mudar a auto-estima baixa de jovens que se tinham condicionado ao fracasso e proporcionar ajuda aos 20% funcionalmente analfabetos eram pré-condições evidentes de treinamento técnico bem sucedido. Por outro lado, um YTEPP viável poderia proporcionar uma saída para a enchente de graduados do ADP que queriam aprender uma profissão.

A solução óbvia foi combinar os programas para ressaltar seus pontos fortes complementares. É o que parece ter acontecido. O Servol estabeleceria centros de atividades comunitárias para oferecer o ADP; também treinaria instrutores do YTEPP para introduzir a conscientização de atitudes em seus programas. Ex-matriculados nos centros comunitários regressariam para concluir o ADP; os formados pelos ADP seriam aceitos pelo YTEPP

para treinamento técnico. Preparou-se um plano que previa o estabelecimento de 48 centros de atividades comunitárias e 138 centros do YTEPP até 1992, sendo estes últimos gradualmente transformados em centros de base comunitária até o final do século.

O relatório bienal do Servol sobre o programa de adolescentes de âmbito nacional, publicado em meados de 1989, admite que, "embora seja fácil estabelecer objetivos desejáveis e claros para um programa, a jornada para alcançá-los é longa e frequentemente tortuosa." Em janeiro de 1990, o acordo com o YTEPP estava formalmente intacto mas, na prática, suspenso. Os instrutores do YTEPP, treinados pelo Servol tinham reduzido o curso de ADP a alguns dias, tornando-o sem sentido. Não chegou novo pessoal do YTEPP para treinamento nem o Servol perguntou por quê.

Cumprir notar vários aspectos dessa situação. Primeiro, o objeto de discórdia não era o território mas a filosofia operacional. O Servol consistentemente procurou proteger o potencial de grupos locais de construir comunidades, enquanto construía e aprendiam a dirigir os próprios centros. Do ponto de vista do YTEPP, tal processo deve ter parecido dolorosamente lento e repetitivo. Se o país enfrenta uma taxa de desemprego de jovens que se eleva acima de 45%, o problema deve ser encarado diretamente com um programa que lance mão de todo recurso público e ponha em ação o exército reunido sob a direção eficiente de um estado-maior para lançar um assalto frontal. Naturalmente, os recursos públicos são escassos e o problema real é convencer o povo a mobilizar-se e empregar os próprios recursos.

O Servol também queria preservar a integridade do processo de aprendizagem no ADP. Os administradores do YTEPP, talvez acostumados a pensar no desemprego em termos de "treinamento de potencial humano", reduziram o curso de conscientização de atitudes a seu texto, que poderia ser ingerido à força para que começasse o treinamento "real". O ADP leva 14 semanas porque é um processo de liberação humana. Nas palavras de Paulo Freire, é a educação de um usuário, não de um consumidor. O Servol procurava a todo custo proteger esse processo, porque a experiência tinha demonstrado que funcionava e porque se deveria encontrar um meio de formar os treinadores e ampliar vastamente o alcance do programa.

O programa pré-escolar contava com o CLC para ampliar o treinamento dos professores, mas o ADP começou do zero. Procurando um efeito multiplicador semelhante, o Servol transformou o ADP

introdutório de Beetham numa escola tanto para adolescentes que chegavam como para futuros professores. No primeiro mês, professores/estagiários receberam instruções para sentar-se e ouvir, mas não dizer uma só palavra. A intenção era dar-lhes oportunidade de observar sem a pressão de desempenhar-se e dar aos adolescentes tempo para encontrar a própria voz. Nos meses seguintes, os estagiários passariam gradualmente da interação em sala de aula para o ensino juntamente com o pessoal do Servol, até assumir a direção das sessões por si próprios.

Quando se pediu aos professores/estagiários para avaliar esse sistema, a maioria respondeu que o período de escuta silenciosa tinha sido uma das experiências mais duras de sua vida. Como fora difícil sentar-se e *observar* um grupo de adolescentes procurar às apalpadelas as soluções mais óbvias da vida. Entretanto, enquanto adolescentes problemáticos procuravam respostas no meio dos destroços de sua vida, os estagiários começaram a ouvir o choro abafado da dor não solucionada de sua própria infância. Essa empatia era niveladora, levando-os a atingir os jovens sentados a seu lado e a começar um processo de cura mútua. "O que descobrimos", diria Pantin a um grupo de professores formandos, "é que o treinamento efetivo não é apenas uma viagem da cabeça mas também do coração. Para ser eficientes, os professores devem demonstrar interesse e aprender a interessar-se sendo expostos a situações que despertem o interesse".

**NA FORMULAÇÃO** de seu programa de treinamento na ampliação do ADP, o Servol conseguiu replicar, em alguns curtos meses, o processo de anos que tinha transformado o seu pessoal original e inspirado o Convênio Constitutivo de Beetham. A semelhança dessas experiências ajudou o pessoal recém-treinado a misturar-se com o pessoal mais antigo, reforçando a coesão organizacional durante a ampliação. A capacidade de forjar equipes unidas de oficiais de campo e professores tornou possível identificar pontos problemáticos do processo e mudar os métodos de treinamento para evitá-los. Essa flexibilidade permitiu a 20 centros comunitários manter-se de pé e tornou possível o estabelecimento de dois centros regionais de treinamento técnico com dois anos de antecipação. Seis novos centros regionais serão integrados no processo, inclusive um em Morvant que se especializará em mecânica de automóveis e tem no seu conselho supervisores e trabalhadores da Neel e Massy vizinhas, as maiores fábricas de montagem de automóveis do país.

Embora tanto o ADP como os programas pré-

escolares pareçam ter encontrado alicerces firmes, o Servol reconhece que o território à frente continua a ser inexplorado. Gillian Slocum, oficial de campo do programa pré-escolar, pergunta-se se o Servol se tornou demasiadamente bom em treinamento. Recentemente a *Oxford University* concordou em certificar professores pré-escolares do ME/Servol. O selo de aprovação da Oxford é vital não porque assegure ao pessoal do Servol que seu trabalho é válido, mas porque anuncia à sociedade em geral, especialmente às classes média e alta, que um programa de trabalho estreito com as pessoas de baixa renda atende aos padrões de mérito universal. Agora Slocum pergunta-se se esse reconhecimento não "tentará as escolas privadas a contratar nossos melhores professores".

Suspeita-se que haverá alguns contratados. A obtenção do certificado de Oxford implica não somente teste escrito, mas exame de campo sobre o modo como a professora relaciona a pré-escola com a vida dos pais e da comunidade. Romper esse vínculo com a saída seria uma decisão agonizante para esses professores dedicados. Mas se o fizerem, levarão consigo seus métodos de ensino e isso poderá ser um raio de esperança. Se os pais da classe média souberem de primeira mão que seus filhos em idade pré-escolar se podem beneficiar de um tipo diferente de educação, haverá mais probabilidade de que façam pressão para que essas mudanças sejam levadas às escolas primárias que se seguem. Há muito Pantin espera que os programas de pré-escolares e adolescentes do Servol possam agir como tenazes sobre o sistema formal, proporcionando modelo alternativo que eventualmente rompa as inequidades cíclicas impostas pelo exame comum de admissão.

Há sinais de que um tal processo talvez já esteja em andamento. Recentemente, o ME decidiu terminar sua operação separada de 50 crianças do jardim-de-infância e integrá-las no novo sistema de base comunitária. O ME encarregou então os supervisores dos jardins-de-infância da tarefa de facilitar a transição de pré-escolares com base comunitária para o sistema educacional formal. Simultaneamente, os oficiais de campo do Servol comunicam que professores da primeira série primária estão visitando pré-escolas de base comunitária por sua própria conta, para conhecer melhor as crianças que entrarão em suas salas de aula no ano seguinte. Quando esses professores saem, freqüentemente levam consigo as idéias do Servol.

O ADP também enfrenta desafios. O seu relacionamento com o YTEPP continua sem solução. Se ambos os programas concorrerem pelos mesmos

adolescentes, provavelmente prevalecerá o que oferecer maior acesso ao emprego. O Servol parece ter usado sabiamente o espaço deixado pela trégua entre os dois, ao passo que o YTEPP está ainda tentando superar problemas organizacionais consideráveis. Se não conseguir atingir todos os beneficiários alvo, poderá optar por trabalhar mais estreitamente com o Servol ou talvez simplesmente reduzir suas metas para atingir jovens de 20 a 25 anos que não se qualificam para o ADP.

Hoje, a sorte dos centros comunitários parece depender menos do YTEPP do que do ajustamento a mudanças da economia nacional. O setor formal de Trinidad vem-se constantemente contraindo desde o início da década de 80 e os empregos tornaram-se escassos até mesmo para trabalhadores qualificados e altamente motivados. Para aumentar as oportunidades para os graduados do ADP e dos centros regionais, o Servol está negociando com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para capitalizar um programa de crédito e assistência técnica de grandes dimensões para empresários por meio da FUND-AID, a organização iniciada com uma doação da Fundação Interamericana há 16 anos. Se o programa funcionar, o Servol desempenhará um papel na reestruturação do sistema educacional e na revitalização da economia do país.

Frente à incerteza de trabalhar, pela primeira vez, com um financiador tão grande, frente à solidificação de conselhos comunitários para sobreviver

a uma mudança repentina no clima político, Pantin hesita em tirar lições rígidas da experiência do Servol. O único elemento transferível, sugere ele, é a "filosofia da ignorância". Um projeto começa com a escuta e aumenta ao sintonizar-se com as vozes das pessoas a quem deseja beneficiar. Os projetos amadurecem por si sós — como as pessoas dentro deles.

Ruth Montrichard, escrevendo no início da última década no livro *Servol Faces the 80s*, perguntava-se o que aguardava o grilo — tornar-se-ia uma águia atravessando os céus, majestosa e de olhar aguçado? Não se pode deixar de observar a espantosa variedade de grupos que começaram a adaptar os métodos de treinamento do Servol. Há pouco, um grupo da Administração de Água e Esgotos, de âmbito nacional, foi a Beetham em busca de uma versão modificada do ADP que levasse a um programa para toda a empresa, com vistas a melhorar a comunicação, o moral e o desempenho do trabalho de empregados e administradores.

Trinidad sempre foi um lugar a que os estrangeiros chegam com suas ilusões. Para os espanhóis, foi um trampolim de expedições vangloriosas em busca de El Dorado. Para os ingleses, foi um portão para os vastos mercados inexplorados da América do Sul. Perguntamos se o Servol não é como a escada de Jacó que ligava a terra ao céu, convidando o povo de Trinidad e Tobago a procurar uns aos outros e, pela primeira vez, sonhar o próprio sonho, inventar a própria história juntos.

---

RON WEBER *há sete anos é colaborador de Desenvolvimento de Base.*

## NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE AVALIAÇÃO

QUANDO Jeffrey Avina foi escolhido para compilar dados sobre uma amostra de projetos que ilustrassem a abordagem da Fundação Interamericana ao desenvolvimento de base, Patrick Breslin, oficial de pesquisa da Fundação, desafiou-o a resolver o dilema da medição: encontrar uma forma de avaliar os projetos de base que não perdesse de vista o ponto central desses projetos e fosse aceita pelas entidades doadoras que encaram o desenvolvimento como processo de reforço das organizações locais.

Parte significativa da concessão de doações da Fundação Interamericana concentra-se em pequenas organizações de base — muitas delas novas e ainda não postas à prova. Empenha-se em alcançar a meta indefinível de autovalorizar os segmentos mais pobres da sociedade, para que possam solucionar seus problemas por si mesmos. Ao terminar o período da doação, a Fundação espera que a organização beneficiária esteja suficientemente sólida para continuar com assistência externa mínima. No contexto dessa abordagem, resultados intangíveis — mudanças de atitude, crescimento da perspicácia organizacional, influência sobre outras organizações — são tão importantes como os resultados tangíveis — construção de casas, produção de cultivos, aumento de renda e coisas semelhantes.

"Avina talvez não tenha resolvido completamente o dilema", diz Breslin, "mas apresentou uma forma inteligente de combinar dados qualitativos e quantitativos. Seu método é um início sólido para orientar a avaliação de projetos com base em indicadores que realmente refletem a abordagem da Fundação.

Para realizar a tarefa, Avina reuniu uma equipe de assistentes de pesquisa e escolheu oito projetos financiados pela Fundação para serem avaliados. Estes representavam a carteira da Fundação, mas não se escolheu fracasso conhecido. Avina foi selecionado para a tarefa, em virtude de sua participação bem sucedida no ano anterior num programa de história de projetos para a Fundação. Na época das visitas de campo, ele estava estudando para a obtenção de um diploma combinado de direito e

administração pública na *Harvard Law School* e na *Kennedy School of Government*. Além disso, tinha experiência anterior considerável como militante em desenvolvimento, tendo realizado pesquisa de campo sobre a situação dos trabalhadores migrantes do México para o *Center for US-Mexican Studies* da Universidade da Califórnia em San Diego.

Alan R. Lessik, economista e organizador de comunidades, foi o assistente de Avina. Formado pela *Johns Hopkins School for Advanced International Studies*, Lessik trabalha agora no Escritório de Assuntos da África Oriental, Divisão da África, da Agência de Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos.

Um avaliador da equipe passou uma média de doze dias com cada organização beneficiária, examinando registros, observando a interação entre a organização e seus beneficiários e entrevistando beneficiários representativos, agentes de assistência técnica e outras pessoas com conhecimento de eventos relacionados com o projeto. Avina pessoalmente visitou sete projetos a fim de garantir uniformidade na coleta de informações e o enfoque da avaliação. Foi um longo processo, mas permitiu desenvolver critérios de avaliação aplicáveis à maioria das doações da Fundação Interamericana.

Concluídas as visitas de campo, a equipe preparou estudos de casos para cada projeto e, utilizando os estudos como dados puros, Avina preparou o relatório final. A conclusão final da equipe foi a seguinte: "todos os oito beneficiários da Fundação demonstraram desenvolvimento organizacional significativo, proporcionaram benefícios econômicos e sociais específicos a seus grupos beneficiários e ao menos sete (e provavelmente todas as oito) organizações funcionavam economicamente."

O relatório final foi publicado pela Fundação Interamericana em abril de 1990 como parte de sua série de trabalhos e monografias. O valor real deste documento encontra-se no método descrito, embora as avaliações individuais dos beneficiários também sejam interessantes. Espera-se que as outras organizações que enfrentam o dilema da avaliação encontrem este método útil e estimulante.

## TRÊS "PERSPECTIVAS" DA AVALIAÇÃO

Avina pôde evitar a dicotomia qualidade-quantidade, incorporando ambos os tipos de medidas na avaliação. Os projetos foram sujeitos à análise tradicional de custo-benefício e avaliados de acordo com indicadores que Avina e sua equipe formularam para analisar o desempenho da organização e seu impacto sobre a vida de seus beneficiários. As três partes do método são mais exatamente três "perspectivas". Como um visitante de museu que se afasta para ver um quadro de ângulos diferentes e sob luzes diferentes, os avaliadores procuraram examinar três aspectos dos projetos.

● *Desempenho organizacional.* Primeiro, a equipe examinou o desempenho da organização para ver como a doação poderia ter avançado o processo de reforço institucional. Foram considerados tópicos como o número e situação dos beneficiários da organização, como esta se adaptou à mudança e planejou para o futuro, que mecanismos eram aplicados para garantir a prestação de contas por parte dos membros e assim por diante. O relatório inclui uma amostra de perguntas para cada tópico, como "lista de verificação", a fim de garantir que todos os aspectos do desempenho organizacional sejam considerados, não somente as realizações de destaque. Por exemplo, os avaliadores reconheceram que, apesar da meta da Fundação de participação ampla, de modo geral os beneficiários não participavam da administração ou do processo de tomada de decisões e várias organizações eram dominadas por um líder forte. O êxito de outras áreas não deve ser usado para ocultar a dificuldade e promover efetivamente a participação democrática.

● *Impacto da doação.* A segunda perspectiva focaliza mudanças nas condições de vida dos beneficiários, tanto individual quanto coletivamente. No caso individual, foram considerados melhoramentos tanto econômicos como sociais. Renda maior, título da terra, mais emprego e acesso ao crédito são melhoramentos econômicos; proporcionar às pessoas de baixa renda novos canais para expressar suas necessidades ao Estado e aumentar a autoconfiança são melhoramentos sociais. A equipe descobriu que "proveitos tangíveis obtidos por meio da participação em atividades organizacionais fizeram surgir novas iniciativas por parte dos indivíduos" na maioria dos projetos.

Ao examinar os beneficiários como grupo, a equipe considerou cinco tipos de melhoramento: participação no mercado, controle de recursos, impulso e capacidade organizacionais e reconhecimento institucional. Uma organização, por exem-

plo, pôde aumentar o mercado de exportação para os produtos dos membros de zero a 30% em três anos e proporcionou crédito, uma loja da empresa e serviços de transportes.

● *Custo e benefício.* A terceira perspectiva é proporcionada pela análise de custo-benefício. As despesas fixas e operacionais totais foram comparadas com a rentabilidade econômica discernível. Utilizaram-se os métodos tanto de valor atual líquido como de taxa interna de rentabilidade para avaliar a eficiência de custo. No estudo, todas as organizações analisadas demonstraram rentabilidade positiva e os avaliadores concluíram que os projetos dos beneficiários da Fundação Interamericana estavam em condições de concorrer com êxito com outros projetos de desenvolvimento, se avaliados por critérios econômicos e financeiros padronizados.

## O EFEITO DO CONTÁGIO

A ampliação, examinada pormenorizadamente neste número de Desenvolvimento de Base, é um dos tópicos considerados no relatório de Avina. Concluiu ele que cerca da metade dos projetos apresentavam claramente um "efeito de contágio" — termo, de modo geral, sinônimo de ampliação, que Avina utiliza para descrever projetos que crescem e são duplicados no todo ou em parte em outro lugar. Por exemplo, após três anos de operação, a *Asociación Comunitaria de las Tolderías*, organização do norte da Argentina que ajuda a canalizar assistência para agricultores indígenas locais, estava desempenhando papel influente numa nova organização regional de defesa de grupos indígenas. Ao notar o êxito de *Las Tolderías* na comercialização do algodão de seus membros, outras comunidades também começaram a vender o seu próprio algodão.

A FUNDASOL, confederação de federações cooperativas do Uruguai, não somente proporcionou, com êxito, crédito ao setor cooperativo rural, mas também produziu um "efeito de demonstração no sistema financeiro uruguaio", introduzindo mudanças nas práticas de crédito do Banco da República. Na Colômbia, um órgão de habitação do governo adotou metodologias do programa dinâmico de habitação de auto-ajuda, de que foi pioneira a *Corporación Diocesana de Cartago*. No Peru, as atividades de obtenção de título da terra da PROTERRA no Vale Lurín ajudaram a pressionar o governo a promulgar novas leis de distribuição de terras da reforma agrária e impulsionaram a formação de uma organização nacional representante dos interesses dos camponeses. Na Costa Rica, o "efeito de con-

tágio" da *Coopechayote*, cooperativa de chuchu, foi ampliada internacionalmente. Representantes das cooperativas tanto da Costa Rica como das que tinham sede no exterior visitaram a sede da organização em El Paraíso para ver, de primeira mão, as instalações de embalagem, os programas de comercialização e as práticas administrativas empregadas pela *Coopechayote*.

A maioria dos projetos restantes aumentou de tamanho e exerce influência no local, mas talvez não se possa afirmar que esses projetos foram ampliados. Os avaliadores concluíram que fatores poderosos restringem a capacidade de ampliação de uma pequena organização: isolamento, importância de situações locais singulares, falta de energia e motivação e preocupação com o dia a dia. Podem ocorrer intercâmbios e visitas mútuos entre os projetos, mas isso não significa que o projeto esteja sendo replicado. Além disso, o que funciona em pequena talvez não funcione em grande escala. Embora o "efeito de contágio" seja importante, não pode ser o indicador último do êxito.

## ESPERANÇAS E PREOCUPAÇÕES

No capítulo final do relatório, avalia-se o método tripartido e faz-se várias sugestões e alguns comentários provocadores. Primeiro, recomenda-se que o método seja aprimorado pelo uso, a fim de transformar-se em melhor instrumento. Isso exigirá dedicação considerável por parte da Fundação Interamericana, uma vez que o método leva tempo e, portanto, é caro. A equipe recomenda que seja usado de forma seletiva.

Segundo, os avaliadores encontraram certa resistência ao método entre os funcionários da Fundação Interamericana. Para alguns, o processo de

avaliação intrometia-se demasiadamente e era antiético à crença da Fundação de que a intervenção do doador deve ser mantida a um nível mínimo. Outros preocupavam-se em que a parte de custo-benefício da avaliação pudesse obscurecer as outras duas partes, levando, em última análise, a evitar projetos inovadores de risco, cujos benefícios são difíceis de serem quantificados.

Terceiro, a equipe descobriu que alguns dos projetos poderiam ter-se beneficiado de maior assistência técnica. O fato de que tal assistência não estivesse disponível revela uma fraqueza potencial da abordagem não-intervencionista da Fundação ao desenvolvimento. "O perigo", diz o relatório, "é que as organizações beneficiárias em extrema necessidade de apoio técnico/administrativo talvez não o receba da [Fundação Interamericana]. É um fracasso crítico para um órgão de desenvolvimento dedicado principalmente ao desenvolvimento organizacional." A assistência técnica e administrativa, proporcionada pelas equipes de Serviços de Apoio Local (SAL), organizadas pela Fundação Interamericana nos últimos anos, é uma forma de preencher essa lacuna.

Estas são questões que a Fundação enfrentará ao procurar aproveitar as conclusões da equipe de avaliação. Nesse ínterim, cumpre incentivar a Fundação e outros doadores a aprenderem que, tanto a análise de custo-benefício como os indicadores qualitativos confirmam a eficácia fundamental do desenvolvimento de base que fortalece as ONG locais.

Para obter exemplares grátis deste trabalho, dirigir-se à Fundação Interamericana, Escritório de Publicações, 1515 Wilson Boulevard, Rosslyn, Virginia, EUA 22209.

— Diane B. Bendahmane

---

DIANE B. BENDAHMANE, redatora residente em Washington, D.C. e escritora especializada em relações internacionais e assistência para o desenvolvimento, edita os documentos de trabalho e monografias da Fundação Interamericana. Atualmente divide o tempo entre o Projeto de Água e Saneamento para a Saúde (WASH) e a Fundação Interamericana.

# JÁ TEMOS AJUDA SUFICIENTE, OBRIGADO

Eduardo Walker

Ilustração de Bill Firestone

Quase todos os recursos da Fundação Interamericana destinam-se aos grupos de base ou às organizações privadas sem fins lucrativos que os apóiam. Ao descrevermos o desenvolvimento de base, geralmente nos con-

centramos nas pessoas para as quais se destina um projeto e como este afeta a sua vida. Frequentemente, há uma figura nos bastidores, um organizador local ou técnico associado com o projeto, que faz comentários sobre o



mesmo ou é citado no contexto histórico ou na avaliação de progresso. Neste artigo, um desses personagens vem à frente para escrever sobre um projeto com o qual estava estreitamente associado.

Eduardo Walker é arquiteto chileno que trabalhou com *Equipo de Vivienda y Gestión Local* (EVGL) como promotor comunitário e assessor técnico designado a uma organização de bairro nos arredores de Santiago. O duplo papel de Walker como participante e pessoa de fora proporciona uma perspectiva singular sobre os triunfos e as frustrações do trabalho na base. A vida nacional do Chile foi profundamente alterada pelo golpe militar de 1973 que derrubou o governo eleito de Salvador Allende. Embora os eventos descritos por Walker neste artigo tenham ocorrido de 1984 a 1987, quando a recente transição para o governo democrático parecia quase imaginável, sua história não se limita às dificuldades de desenvolvimento de base sob um regime militar. Conta também a história eterna de como um bairro pobre luta para organizar-se, transformando um programa de dádivas do governo em recursos para auto-ajuda e orgulho comunitários.

**NA SEXTA-FEIRA SANTA** de 1984, o sol batia impiedosamente sobre minha cabeça e, imagino eu, na de todas as outras pessoas que ouviam atentamente as palavras categóricas e sonoras de um dos líderes locais.

A multidão reunia-se no quintal da casa de um dos vizinhos, apoiando-se contra as pranchas de madeira que remontavam aos dias em que o terreno desse assentamento tinha sido pela primeira vez tomado por invasores.

O presidente da organização do assentamento, Francisco Rojas, mais conhecido como Don Pancho, olhava para o solo como se não desejasse encontrar um vislumbre fugidivo. Talvez o velho grisalho, de olhos profundos e mãos trêmulas, não quisesse deixar perceber que não tinha a eloquência do homem a quem ouvia. Ou talvez tivesse ouvido tantas vezes o discurso do outro homem que permitia à sua mente vaguear por outras paragens.

De qualquer forma, o orador parecia maravilhoso. Não eram somente o tom de voz e os gestos e pausas, mas o domínio das palavras. Ele desperitava o orgulho, a auto-estima e o sentido de valor das pessoas.

Foi então que compreendi a importância da boa oratória pública. A platéia estava em silêncio,

como hipnotizada frente a uma tela de televisão. Será que realmente ouviam o que o líder lhes dizia? Ou seria a mágica da ondulação da cadência de suas palavras?

O orador não os incitava a um ataque frontal contra oligarcas, empresários e latifundiários. Falava apenas dos próprios projetos do bairro e de seu potencial. E tratava desses assuntos ponderadamente, sabendo muito bem que, se as pessoas suspeitassem que ele era político, a reunião seria imediatamente dissolvida por medo de represálias. Inquestionavelmente, ele era um bom líder: carismático, instruído e autoconfiante.

Participei de muitas dessas reuniões em 4 de *septiembre*, comunidade de cerca de 500 famílias, cujos lotes se agrupavam em 16 quarteirões. Geralmente cada quarteirão enviava um delegado às reuniões da organização do assentamento, realizadas regularmente para discutir assuntos de preocupação comum. A rodada atual de reuniões convocou os residentes de cada quarteirão para discutir uma proposta do governo de conserto das casas.

Cada reunião de bloco tinha sua própria química. Poderiam ser realizadas na casa de um dos delegados, num quintal, num beco ou numa praça. Em lugares mais privados, podia-se falar mais livremente. Em lugares públicos, eram sempre as mesmas vozes conhecidas, juntamente com algumas pessoas do local que, estimuladas pelo vinho da Semana Santa, perdiam as inibições e lançavam longas invectivas contra tudo e contra todos.

"Senhor Presidente", diziam, dirigindo-se ao homem idoso, que reconheciam como autoridade, "estamos vivendo em pobreza há 11 anos e não fizemos nenhum progresso. O que os nossos líderes estão realizando? Nada. O senhor gosta de ficar lá, na chefia, mas não faz nada. Só ouvimos palavras! O que adianta isso?"

"Isso", disse outro, "é política pura e simples, tal como antes. Podemos por acaso pronunciar-nos sobre o que deve ser feito no bairro? Ninguém perguntou nossa opinião sobre nada. Olhe o programa de latrinas. Alguém perguntou o que nós queríamos? Não senhor, ninguém, porque os cavalheiros do governo municipal pensam que têm direito de fazer conosco o que bem entenderem. Portanto, eu lhe pergunto, que adianta decidir o que queremos fazer se, de qualquer forma, eles vão vir do governo e fazer o que querem?"

"Concordo com você", disse Carlos, o jovem líder de voz forte, "mas se eles nos construíram latrinas e nós não dissemos nada ou se nos deram cursos sobre higiene e nos sentimos humilhados mas não dissemos nada, de quem é a culpa? Natural-

mente, é do governo municipal. Mas é também porque nos falta coragem para pôr fim a isso."

"Temos que organizar-nos", interrompeu Don Pancho. "Se não nos organizarmos, se não reunirmos nossas forças, sempre pisarão em nós. Não se pode pôr a culpa nos líderes atuais sobre o que aconteceu antes. Sabe-se muito bem que os líderes anteriores foram indicados. Para quem se esperava que eles trabalhassem — para o bairro ou para o governo municipal? Mas nós fazemos as coisas de modo diferente."

Fazendo uma pausa para recuperar a respiração, voltou-se para Carlos e disse: "Você fala muito bem, por que não lhes diz o que estamos fazendo?"

O jovem enrubeceu mas continuou a falar. "Estamos trabalhando em comitês", explicou ele. Toda quinta-feira à noite os líderes e delegados se reúnem para planejar e apresentar o relatório sobre o progresso feito durante a semana. Todo comitê está encarregado de programar o trabalho no bairro. Há comitês de eletricidade, latrinas, jardinagem, habitação, saúde, pavimentação, nossa sede e treinamento. Estamos trabalhando em diversas frentes ao mesmo tempo e com a ajuda técnica de Eduardo progredimos pouco a pouco.

A razão da reunião de hoje, para todas as reuniões de quarteirão, é que o governo municipal nos ofereceu um programa de melhoramento da habitação, POJH. Mas desta vez decidimos não aceitar simplesmente."

O programa a que ele se referia era patrocinado pelo *Programa Ocupacional para Jefes de Hogar* (POJH), projeto nacional de obras públicas iniciado em 1982 para combater o desemprego. Administrado pelos municípios, o programa proporcionava trabalhos servis a salários insignificantes para residentes desempregados do assentamento, como regar jardins, limpar ruas, pavimentar estradas e, neste caso, trabalhar em projetos habitacionais.

"O projeto pagaria 660 000 pesos para materiais — inclusive madeira, pregos e telhas — além de 100 trabalhadores diaristas para consertar as nossas casas", explicou Carlos. "Temos dez dias para responder, uma vez que Eduardo persuadiu o governo municipal a deixar-nos decidir por nós mesmos a melhor forma de programar em nosso benefício. Seria como algo experimental ..."

Antes de completar a sentença, alguém interrompeu no fundo: "Este programa é a mesma 'Operação Inverno' que lançam todo ano. Eles distribuem algumas telhas para deixar-nos contentes. É como aspirina — acalma a dor sem curá-la. O que adianta umas telhas — mais ou menos — para nós?", riu ele com desdém. "Nada. Precisamos dos

lambris de madeira e telhados, mesmo se tivermos de pagar por eles."

Uma mulher que ainda não tinha dito nada, começou a falar: "Não podiam dar-nos lambris de madeira para a parede e nós pagaríamos em prestações?" Olhando de um lado para outro, a fim de ver se alguém estava ouvindo, acrescentou: "Precisamos consertar nossas casas de uma vez para sempre e não ir remendando de ano para ano, como sempre fazemos."

"O que pensam os outros?" perguntou o jovem líder.

"Manda a maioria!", disse uma mulher que repentinamente sentiu necessidade de responder.

"Sim, concordo", disse outra voz. "Precisamos de lambris de madeira e materiais que durem, não materiais de remendo, como disse esta senhora."

Os outros também concordaram — manda a maioria, assim deve ser, chega de aspirinas, quem eles pensam que são, não agüentamos mais e assim por diante.

## O PEQUENO PARQUE DE DIVERSÕES

Era tarde e escuro quando a reunião terminou. Indo por um beco para a rua principal e de lá para a casa do tesoureiro da organização do assentamento para fazer uma revisão das reuniões dos últimos dias, repentinamente me encontrei no meio de um parque de diversões. O beco estava repleto de gente, pulsando com música em movimento. Imediatamente me lembrei de um parque de diversões numa pequena cidade da Bolívia, onde entrei um dia por acaso e não pude sair durante três dias, quando finalmente terminaram as festividades.

Essa impressão passou em segundos quando percebi que a cena no beco não era um parque de diversões mas simplesmente uma situação normal de festas numa situação anormal em que o próprio país se encontrava.

Crianças jogavam bola ou corriam umas atrás das outras. Grupos de jovens fumavam maconha e sentia-se o cheiro de neoprene. Adultos passavam entre si o *chuica* ou garrafão de vinho. E mulheres, algumas de avental branco, fritavam batatas e as vendiam em cones de jornal.

Por cima de tudo isso, explodiam a todo volume as canções de Zalo Reyes, roqueiro argentino e de um cantor vaqueiro mexicano de boa voz.

Ao caminhar com alguns dos líderes da reunião, um deles me cutucou o ombro e falou em voz baixa no meu ouvido: "você sabe, Eduardo, isso não existia antes do golpe. Tínhamos uma organização de primeira classe. Não se podia vender

bebidas alcoólicas no bairro. Se alguém ficasse um pouco 'alto', nós o levávamos para casa, o púnhamos na cama, onde ele ficava porque sabia que era preciso. E se estivesse totalmente bêbedo, não o levaríamos para casa mas para a nossa sede. Colocávamos um cobertor sobre ele e aí ficaria para dormir. Depois conversariamos com ele, persuadindo-o a ver a realidade. Dessa forma, pouco a pouco, reduzíamos a bebida no bairro. No fim, se um homem bebesse, não o faria aqui, por vergonha de enfrentar seus vizinhos.

"E também não se viam aqui esses moços. São todos delinqüentes e viciados. São assim por terem perdido o respeito pelos pais. Até mesmo pessoas de idade, alguns bons líderes em sua época, passam o tempo bebendo vinho. É difícil encontrar e manter emprego. Olhe, por exemplo, aquele pobre homem", disse ele indicando com um soslaio, "acaba de levar uma surra da polícia. Estava vindo para casa do trabalho e como alguém o denunciou, a polícia o agarrou quando saía do ônibus. Sem uma palavra de explicação, empurraram o homem para dentro de um carro e sumiram. Cinco dias depois ele apareceu mancando do pé esquerdo com a cabeça raspada, como está agora. Quando voltou ao trabalho, o chefe já o tinha substituído por outro."

"Quando estes caras estão 'altos', ficam perversos. Não dão a mínima para ninguém, nem mesmo para os vizinhos. Se pedirem 10 pesos, é melhor dar logo, do contrário pegam para valer."

Senti um leve arrepio ao ouvir o que ele me dizia, sabendo que já passaria da meia-noite quando terminasse a reunião na casa do tesoureiro. Eu me vi sozinho na rua, esperando o ônibus, que certamente levaria tempo para chegar. Seria abordado por essa turma de bandidos, que me pediriam não 10 mas 100 ou 1 000 pesos, porque eu era de fora, de olhos azuis e cabelo castanho-claro, que eles consideravam "loiro". Eu seria obrigado a dizer que não tinha nada, porque, realmente não tinha. Depois de comprar cigarros, tanto para mim como para distribuir, e algum alimento para a reunião, eu tinha ficado com 150 pesos para a passagem de ônibus, necessária para chegar à minha casa tranquila e pacífica onde meus filhos, naquele momento, estariam dormindo profundamente e minha mulher, já na cama, estaria assistindo o programa "Grande Acontecimentos" na televisão pública.

Submerso em meus pensamentos, tive um sobressalto quando um dos rapazes se aproximou e pediu um cigarro. Antes que eu pudesse tirar os meus, o líder que caminhava a meu lado lhe deu um que acabava de acender. Nosso pequeno grupo continuou a caminhar, dobrou a esquina e dei-

xamos o beco para trás.

## PARTICIPAÇÃO

Na casa do tesoureiro, o chá estava sendo servido. Nós nos sentamos e conversamos um pouco com a dona da casa. "Bem", disse o senhor de idade, depois de alguns minutos, "vamos concentrar-nos no que estamos aqui para fazer, para estarmos com tudo terminado amanhã." E com um gesto de cumplicidade entre homens, mudou o assunto para o propósito da reunião.

"Deixe-me fazer um resumo das idéias principais sugeridas na reunião do quarteirão", propôs. "E com essas idéias formularemos um programa para apresentar aos delegados".

"Está bem", todos concordaram. "Vamos começar."

"Como foi a participação?" perguntou Don Pancho.

"Boa", respondeu o tesoureiro. "Escrevi o nome das pessoas que compareceram e acho que 80% participaram das reuniões de quarteirão".

"As reuniões tiveram êxito", disse Carlos, "dando-nos várias idéias para trabalhar".

"Sim", disse o tesoureiro, "mas poucas pessoas falam. As idéias sempre vêm dos mesmos e o resto fica calado. Eu não compreendo — pessoas que vêm às reuniões somente para ouvir. Talvez estejam adormecidos por terem sempre alguém que faça as coisas por eles, mas isso não pode continuar".

"Temos de mudar o seu modo de pensar", disse Carlos, "mas um pouco de cada vez. O simples fato de uma reunião com todos os quarteirões já é um grande acontecimento. Quando foi a última vez que isso aconteceu aqui?"

"Humm!", disse Don Pancho. "Não desde o golpe".

"Muito bem", continuou Carlos, "não é de admirar que alguns ainda falem, depois de serem complementamente pacificados durante 11 anos."

"Mas isso não acontece só agora", apressou-se em dizer o tesoureiro. "O povo aqui sempre foi passivo. Está acostumado a que seus líderes façam tudo, pertençam ou não aos partidos políticos."

"Não concordo", disse Carlos. "Eu não estava no bairro antes, de forma que não posso dizer o que aconteceu ou deixou de acontecer aqui. Mas posso falar de minha própria experiência em Concepción. Como membro do partido, ajudei várias invasões de terra a abrir terra desocupada para habitação. Embora no início os bairros seguissem nossa liderança, uma vez estabelecido o assentamento as pessoas

organizaram-se por quarteirões e decidiram o que fazer por si mesmas. Era uma época em que as coisas podiam ser discutidas plenamente e qualquer pessoa podia dar ou rebater uma opinião. Com o golpe, isso desapareceu."

"Não sei nada de política!", disse o tesoureiro, como procurando sair da discussão que ele tinha provocado.

Carlos ficou irritado. "Isso não tem importância!" replicou ele. "Não se precisa saber política para perceber que as pessoas têm medo de falar nas reuniões."

"Essa é a minha opinião", disse o tesoureiro confuso.

"Senhores", disse Don Pancho, "estamos saindo do assunto. Estamos todos cansados e se não dissermos o que temos para dizer não terminaremos hoje. Já é uma da manhã e", disse ele, desta vez olhando para mim, "se vocês quiserem voltar para casa antes do toque de queda, é melhor continuar."

"Que ônibus passa esta hora?" perguntei, sem dirigir a pergunta a ninguém em particular.

"Nenhum!", responderam em coro.

Carlos acrescentou: "Mas Juancho levará você no Citroen de Miguel." Lembrando do homem tirado do ônibus e do jovem bandido que pedia um cigarro no beco, aceitei agradecido o oferecimento.

Nós nos despedimos rapidamente depois de concordar em reunir-nos dois dias mais tarde para formular uma contraproposta ao programa do município.

## PODE-SE LUTAR CONTRA A PREFEITURA

Vários dias mais tarde, com uma proposta em mãos, juntei-me ao grupo de líderes para apresentá-la a uma das principais autoridades do POJH. Os escritórios estavam lotados. Pessoas de todas as partes da cidade aguardavam em longas filas para estarem certos de que seus nomes constavam das listas de espera do programa de emprego mínimo do governo.

Abrindo caminho na multidão, a delegação de 4 de *septiembre* conseguiu chegar a um corredor que levava aos escritórios administrativos do programa. Uma vez no *inner sanctum* do edifício, fomos interceptados por uma recepcionista. Ou melhor, a jovem interceptou os líderes, porque eu caminhava vários passos atrás.

"Onde vocês pensam que vão?" disse ela bruscamente. "Os formulários de pedido para a lista de espera estão lá fora."

Don Pancho, que estava na frente, não respon-

deu mas olhou para trás procurando meus olhos como se pedindo para eu intervir, como se não houvesse caso em responder, porque, embora a recepcionista também fosse de um assentamento, suas maneiras indicavam que não lhe ia dar nenhuma atenção. E ele estava certo. Depois de alguns minutos de espera, podia-se perceber como a moça se comportava. Para cada chefe de programa, que ia e vinha, ela sorria. Mas para as pessoas do bairro que vinham educadamente perguntar onde estava uma autoridade, ela era ríspida.

Dei alguns passos à frente e a recepcionista mudou o tom. "O que o senhor deseja?"

"Temos hora marcada com o Sr. Ramírez", respondi firmemente.

A recepcionista deixou de lado sua pose tranqüila, apurou-se e depois de olhar nervosamente o registro, encontrou um nome.

"O senhor é Francisco Rojas?" perguntou ela.

"Não", respondi, indicando Don Pancho. "Ele é Francisco Rojas. Pede uma entrevista juntamente com os outros líderes de seu bairro."

"E quem é o senhor?" perguntou ela agradavelmente.

"Sou o assessor técnico da organização do assentamento."

"Muito bem", disse a moça, levantando-se de sua cadeira. "Vou avisar o Sr. Ramírez que os senhores estão aqui."

Alguns minutos mais tarde o Sr. Ramírez abriu a porta e convidou-nos a entrar. Cumprimentou cortesmente cada um dos quatro líderes e a mim, convidou-nos a sentar e começou a conversa.

## TRABALHAMOS EM COMITÊS

"Bem", disse Don Pancho. "Queremos apresentar uma contraproposta ao programa destinado ao nosso bairro. Talvez você, Carlos", disse ele, olhando para o jovem líder, "pudesse explicar a este senhor o processo pelo qual chegamos à nossa proposta."

"Sim", disse Carlos, interessando-se pelo assunto sobre o qual tinha percorrido tantas vezes nas reuniões de bairro. "Acho que é importante." E, apurando-se, pôs os cotovelos nos braços da cadeira e começou a descrever precisamente o que o homem de idade chamava de "o processo".

"Nós trabalhamos em comitês estabelecidos para tratar das necessidades do bairro. Ou seja, primeiro vemos quais são nossas necessidades e depois formamos os comitês para tratar delas. Cada comitê é constituído não somente por delegados mas também por líderes, porque estamos nisso jun-

tos. Sua função é apresentar um programa à organização do assentamento e executá-lo, se for aprovado pelo voto da maioria."

"Interessante", interrompeu Ramírez. "Pode me dar um exemplo do que estão fazendo?"

"Sim, naturalmente", respondeu confiantemente o jovem líder. "A primeira coisa que fizemos foi construir uma sede, porque não tínhamos e estávamos sempre usando um lugar em que as mulheres do bairro trabalhavam."

Voltando-se para Juancho, disse ele: "Juancho, por que você não explica ao Sr. Ramírez o que o nosso comitê está fazendo?"

"Certo", disse Juancho. "A primeira coisa que fizemos foi um levantamento para perguntar aos vizinhos que tipo de treinamento queriam. Fomos de quarteirão a quarteirão, de lote a lote, deixando um exemplar do levantamento. Numa semana conseguimos 80 respostas. Com base nisso, organizamos cursos sobre o modo de ler planos e desenho elétrico e mecânico, primeiros socorros, ler e escrever, corte de cabelo e conserto de sapato. Normalmente são administrados por pessoas do bairro com experiência, que ensinam o que sabem aos outros. O curso sobre planos é dado por Eduardo, que é arquiteto."

"O que estão fazendo parece interessante", disse o Sr. Ramírez. "Eu já tinha uma certa idéia conversando com Rosario, chefe de serviços sociais. O que os senhores pensam de nosso programa para melhoramento da habitação no seu bairro?"

"Vamos chegar lá", disse Carlos. "Nós apresentamos o plano pormenorizado a todo o bairro — quarteirão por quarteirão. Com base nas respostas, formulamos um programa que queremos apresentar como alternativa." E, tirando uma folha de papel de uma pasta e passando-a sobre a mesa, explicou: "escrevemos aqui o que queremos pedir."

O Sr. Ramírez tomou a folha e leu-a cuidadosamente. Respirou profundamente, implicando que o pedido não seria fácil de atender ou talvez procurando tempo para pensar antes de responder. Levantou-se da cadeira, abriu a porta e fez uma pausa antes de chamar alguém, aparentemente sua secretária. Voltando-se para nós, perguntou: "Os senhores querem café?"

"Sim", respondemos em uníssono, o que provocou certo riso e rompeu a tensão. Ele pediu seis cafés e saiu sem explicação.

## **NÃO PODEMOS CRIAR DESORDEM**

"Por favor, desculpem-me", disse o Sr. Ramírez ao regressar. "O prefeito pediu-me para fazer-lhe

um favor esta manhã e eu me tinha esquecido. Agora", prosseguiu, "o que os senhores pedem não é fácil." E, como se as palavras certas fossem difíceis de encontrar, disse finalmente: "Vamos examinar ponto por ponto."

"O primeiro item da lista é que os 100 trabalhadores diaristas sejam todos do local. Infelizmente, isso é impossível. No momento não estamos em posição de contratar ninguém. Sinto muito, mas as 100 vagas são para pessoas que já estão trabalhando em programas existentes."

"O bairro já tem mais de 100 pessoas empregadas pelo POJH", disse eu. "O que os líderes estão pedindo, Sr. Ramírez, é que essas pessoas sejam transferidas para o programa do bairro. Ou seja, em vez de serem dispersas em toda a cidade, queiram reunir-se para trabalhar em seu próprio assentamento. É possível?"

"Sim, estou ciente da existência de pessoas no bairro de *4 de septiembre* empregadas pelo POJH. Mas seria muito difícil para mim transferi-las, porque isso deixaria vazios em muitos outros programas. O senhor compreende o que eu estou dizendo? Tudo aqui funciona por computador. Tudo está programado e não podemos fazer mudanças que venham a criar desordem."

"Nós compreendemos, Sr. Ramírez", disse eu, "mas veja bem. O senhor não tem que dar uma resposta agora. Pode estudar o assunto com tempo. O senhor terá em grande apreço o tremendo esforço que os líderes da comunidade fizeram para formular a proposta."

"Bem", interrompeu o Sr. Ramírez, "compartilho sua opinião mas o senhor precisa compreender que estamos tratando de programas que envolvem 12 000 pessoas. Esse número tão grande não dá à nossa administração espaço para manobrar e o que o senhor propõe criaria uma tal confusão que eu não saberia como solucioná-la. Proponho o seguinte. Dado que a proposta dos senhores é experimental, que eu acho interessante, vou considerar o que dissemos. Mais tarde, talvez na próxima semana, nós voltamos a reunir-nos e eu possa dar-lhes uma resposta definitiva."

## **SENTIMO-NOS IMPOTENTES**

Após esta reunião, caminhamos desencorajados, como se prevendo que todos os dias de reunião de quarteirão e de reunião com os delegados e líderes tivessem sido, no final de contas, em vão.

Sentimo-nos impotentes por não termos sido capazes de dizer que, por trás de tudo aquilo, estava o desejo de reforçar a organização do assentamento.

Que uma comunidade organizada era crítica para melhorar as condições de vida. E para conseguir uma organização, Sr. Ramírez, é preciso colocar fundos, instrumentos e poder nas mãos dos próprios residentes. Não o poder que o senhor está pensando, que o amedronta. Não o poder que o tiraria de sua cadeira e o faria trabalhar carregando pedra para viver, para abrir os olhos, o que lhe faria muito bem. Poder para fazer alguma coisa. Simplesmente isso. Poder para agir com base em nossas próprias decisões. Mesmo se fizermos erros, Sr. Ramírez, porque essa é a forma de aprender, de crescer.

Sentimos impotência por não termos sido capazes de dizer o que era proibido: dizer ao Sr. Ramírez que, se ele aprovasse, organizaríamos um banco de materiais do bairro. Imagine isso, Sr. Ramírez, um banco de materiais em que pudéssemos construir as paredes, telhados, portas e janelas. Usaríamos os insumos dos POJH como capital semente, Sr. Ramírez. E faríamos empréstimos aos membros da comunidade sob a forma de materiais, que eles pagariam em prestações fixas. Não daríamos nada grátis, porque dar coisas nos paralisa, torna-nos cada vez mais passivos e dependentes. Estamos cientes de que, fazer isso, implicaria violação dos regulamentos do POJH, que proíbe a venda de materiais proporcionados como insumos.

Não temos outra alternativa senão quebrar essa regra, Sr. Ramírez, porque não vemos nenhuma razão para ela. Ao fazer isso, não estamos concorrendo de nenhuma forma com o setor privado, Sr. Ramírez. A empresa privada não constrói os lambris que queremos, nem nos empresta o dinheiro para comprá-los. Nosso banco, por outro lado, faria os lambris para nós. E nos daria empréstimos sem colateral e sem prova de emprego regular. E daríamos somente nossa palavra, que é tudo o que temos. Além disso, Sr. Ramírez, usaríamos parte da renda do banco para apoiar nossos outros comitês. Compraríamos galinhas, coelhos, lã para tecer, couro para sapatos e roupa para fazer uniformes escolares. Compraríamos barris de metal para fazer fogões, que venderíamos a crédito. Haveria muitas atividades em nosso bairro, Sr. Ramírez. Formaríamos equipes de trabalho e as mulheres sairiam de casa e se misturariam com os vizinhos. O mesmo fariam os jovens, que deixariam de fumar maconha e pegariam, em vez disso, o martelo e o serrote. Deixariam as esquinas das ruas e iriam para as aulas de música e teatro. Nós mudaríamos, Sr. Ramírez, eu lhe afirmo que mudaríamos.

Nas últimas três semanas de abril, nós fomos, os líderes da comunidade e eu, de uma entrevista a

outra. Do Sr. Ramírez ao chefe do POJH, dele à chefe de serviços sociais, dela de volta ao Sr. Ramírez e dele de volta outra vez à chefe de serviços sociais, a única pessoa a quem conseguimos vencer. Sabíamos que ela não tinha influência, uma vez que o POJH era independente de sua unidade, mas ela prometeu falar a nosso favor ao prefeito, o único que poderia ignorar problemas administrativos e passar por cima do Sr. Ramírez e do chefe do POJH.

## O PROGRAMA FOI APROVADO

Contra a vontade do chefe do POJH, o qual, como soubemos mais tarde, era o único que se opunha, o programa apresentado pelos líderes foi finalmente aprovado.

Quando cheguei ao bairro, encontrei os líderes me esperando para me dar a notícia. Estavam contentes e orgulhosos de sua vitória. Consideramos o que as negociações tinham custado e, quase inconscientemente, começamos a planejar — começando com o lançamento do banco de materiais não autorizado.

Em duas semanas o banco estava fazendo seus primeiros empréstimos. Dos 100 trabalhadores diaristas, 40 estavam trabalhando com o banco, que tinha um quadro de pessoal composto de uma recepcionista, um almoxarife, alguém para lidar com o dinheiro, construtores de lambris, portas e janelas e pessoal de campo dividido em equipes de quatro trabalhadores para instalar lambris nas casas dos mutuários.

Em seis meses, foram construídos duas vezes mais lambris do que teriam sido no programa original. E isso graças às contribuições dos próprios moradores por meio da compra de seus lambris, o que tornou possível comprar mais madeira e fazer mais empréstimos.

## DUAS OPINIÕES DIFERENTES

Desde o primeiro dia do projeto em 4 de *septiembre*, tinha começado uma luta desagradável entre dois pontos de vista diferentes. De um lado, estava o POJH, representado por um supervisor e cinco contramestres de fora do bairro e, no outro, mantinha-se firme a organização do assentamento, representada por seus cinco líderes e por mim, como assessor técnico.

Para o supervisor e seus contramestres, aquilo não passava de um projeto como tantos outros que tinham dirigido. Era questão de organizar os 100 trabalhadores em grupos de 25 e pô-los a trabalhar

no que consideravam necessário para o bairro.

Para os líderes e para mim, este projeto era parte de um programa a longo prazo da organização do assentamento. Perguntava-se a cada morador onde queria trabalhar e, em vez de grupos, havia equipes de trabalho, que tinham grande latitude em decidir por si mesmas o que precisava ser feito e a melhor forma de fazê-lo.

"Se permitirmos que as coisas nos sejam dadas", Juancho diria, "nunca aprenderemos a tomar decisões por nós mesmos. Estaríamos desistindo e unindo-nos aos outros que foram derrotados por más experiências, a ponto de que tudo o que podem fazer é simplesmente aceitar tudo."

"É uma questão de conscientização", explicaria Carlos. "Se todos os nossos bairros estiverem conscientes da situação, estaremos pondo para fora o supervisor e seus contramestres, mesmo correndo o risco de perder o projeto, mesmo se terminarmos sem emprego. Mas se deixarmos o POJH continuar a dar as ordens, perderemos o controle."

Assim, num pequeno assentamento de 500 famílias, travou-se uma luta que iria além da comunidade local: era um certame mais amplo entre os que queriam fazer as coisas como tinham decidido e os que insistiam em decidir por si mesmos.

## UMA VITÓRIA VAZIA

Os líderes decidiram lutar pelos projetos. Uniram-se às equipes de trabalho para supervisionar o que estavam fazendo. Os contramestres perceberam que toda ordem que davam encontrava resistência obstinada, inspirada por um dos líderes. O POJH fez pressão retardando a entrega de materiais e os líderes reclamaram da situação. Finalmente, os líderes conseguiram que os contramestres fossem afastados do bairro e eles próprios preencheram os cargos vagos.

Entretanto, o POJH finalmente venceu, quando, após 15 meses de realização do programa, as autoridades descobriram que os moradores de 4 de *septiembre* estavam vendendo os materiais do POJH por meio do banco de materiais.

"É concorrência injusta com a empresa privada", disse a autoridade responsável. "Quero que isso pare imediatamente."

## ESTAMOS PRESTANDO UM SERVIÇO À COMUNIDADE

Na quinta-feira o bairro recebeu a ordem proibindo a venda de materiais às famílias do local. "De agora em diante", a assistente social do município

disse aos líderes, os senhores somente podem dar os lambris. Afinal de contas, a finalidade desses programas é ajudar as pessoas pobres."

"Mas, minha senhora", disse Don Pancho, "se não tivéssemos feito o banco de materiais funcionar com empréstimos, os fundos do governo não teriam realizado a metade do que conseguimos fazer com eles."

"Além disso", acrescentou Carlos, "o que fizemos aqui é aprovado pelos moradores. E tudo foi feito aberta e honestamente. Os nossos livros de contabilidade estão abertos à inspeção de qualquer pessoa."

"Sinto muito", disse a assistente social. "Ou os senhores obedecem à ordem ou seremos obrigados a suspender o programa. Além disso", continuou ela, "eu não vejo nenhum grande problema. Os senhores podem continuar como estão agora, porém mais em base de previdência comunitária. Tal como o trabalho que fazemos no governo municipal. Os senhores crêem que o município cobra por seus serviços? Não! Proporcionamos serviço à comunidade e especialmente às mais pobres como a sua. Considere isso como trabalho social. É bom fazer assim, porque então as pessoas são agradecidas. E ficam satisfeitas com tão pouco, não é verdade?"

Os líderes simplesmente ficaram olhando para ela.

## PONTOS DE REFLEXÃO

Eles refletiram sobre os 15 meses de funcionamento do programa. Concluíram que a organização não podia mais levantar dinheiro como estava acostumada a fazer. Dinheiro para continuar o projeto de cunicultura; fornecer sementes para as hortas familiares; comprar pão e leite necessários para o jardim-de-infância; consertar a máquina que lixava a sola dos sapatos fabricados pela organização e agora gasta por muitos membros da comunidade; e completar as prateleiras da biblioteca, construídas tijolo a tijolo no próprio coração do bairro.

Refletiram sobre o que não estariam em condições de fazer. Ouviram uns aos outros discutir as implicações da ordem e encontraram-se num beco sem saída. Seguir as regras significava desistir dos lambris no futuro. Isso não seria justo para os que já estavam pagando as prestações. Os mutuários se voltariam contra a organização por não observar as próprias regras. "Por que continuar a pagar", diriam eles, "se o banco está agora distribuindo gratuitamente os lambris?" E teriam razão.

O que custaria se os líderes ficassem firmes e

recusassem as regras determinadas pela assistente social, regras de que já estavam conscientes e das quais o prefeito também tinha conhecimento mas tinha fechado o olho porque ..., bem, talvez porque compreendesse? Se ficassem firmes, o POJH suspenderia o programa e eles se veriam sobrecarregados com 100 pessoas de seu próprio bairro que já não teriam mais como ganhar o salário diário. Não era muito dinheiro, mas proporcionava alguma coisa para pôr na panela e enganar o estômago, mesmo que fosse um caldo gorduroso, aquilo que os ricos dão para os cães. Terminariam como cães raivosos. Considerando tudo, é melhor seguir as regras e ganhar os míseros 5 000 pesos do que lutar e terminar sem nada.

## EPÍLOGO

O banco de materiais e outras atividades começaram com os recursos do banco — as casas para reprodução de coelhos, as oficinas de tecelagem e corte e costura, o jardim-de-infância, o lote modelo de horta familiar — continuaram em operação por mais alguns meses. Entretanto, a maior parte dos moradores que tinham tomado dinheiro emprestado do banco pararam de pagar, quando perceberam que os lambris estavam agora sendo distribuídos gratuitamente.

No fim de 1987, o POJH cortou o seu apoio à comunidade e o governo municipal pediu que a organização do assentamento vagasse o lote em que tinham sido construídas a sede da comunidade e a instalação de treinamento.

Frente à ameaça de que os caminhões do município levassem embora os lambris usados para construir o centro, deixando o bairro sem nada, os líderes e alguns membros da comunidade desmantelaram as estruturas para montá-las outra vez

em outro lugar. Entretanto, na escuridão da noite, outros moradores invadiram o recinto e, em algumas horas, desmantelaram e pilharam tudo o que não tinha sido removido no dia anterior.

Esse acontecimento foi uma água fria na longa história desse bairro e na sua organização de assentamento, bem como na minha organização, *Equipo de Vivienda y Gestión Local*. Para nós, trouxe a vulnerabilidade do trabalho de bairro na ausência de instituições democráticas que respeitem a organização de base, preservem sua continuidade e aprimorem sua capacidade de tomar as próprias decisões, cuidar dos próprios assuntos e empreender as próprias ações. Trouxe consigo a incerteza de apoiar o trabalho de bairro que dependa principalmente daqueles que dirigem as operações em vez de se apoiar na própria comunidade, que deve ajudar a planejar as atividades para que estas sejam sustentadas com o tempo.

Por mais desencorajadora que seja esta situação, hoje 4 de septiembre ainda mostra sinais do grau em que uma comunidade pode ser flexível. Pequenas iniciativas, mais próximas aos moradores do que a seus líderes, começaram a surgir novamente no assentamento. Os delegados de quarteirão, parte da ascensão e queda do trabalho comunitário, organizaram um comitê de previdência social, o qual, por sua vez, estabeleceu um programa de treinamento para jovens do bairro numa tentativa de impedir a toxicomania. Primeiro, num quarteirão e depois em outros três, foram implementadas diversas atividades para melhorar as condições de vida — pequenas oficinas têxteis, um armazém, melhoramentos nas casas. E há muitos homens e mulheres da comunidade que dizem que, apesar de todas as dificuldades, um mal-fadado projeto de habitação mudou sua vida: mostrou quanto podem realizar com o próprio suor e engenhosidade quando se permite que o façam.

---

EDUARDO WALKER é diretor de Equipo de Vivienda Y Gestión Local em Santiago, Chile. Vem trabalhando com pessoas de baixa renda da zona urbana em projetos de desenvolvimento comunitário desde 1981 e publicou vários artigos sobre desenvolvimento local, planejamento comunitário e habitação de baixa renda.

# FORUM

---

## O setor privado e o desenvolvimento

Harold K. Phillips

O setor privado da América Latina e do Caribe tem historicamente mantido baixa projeção no processo formal de desenvolvimento, preferindo mais trabalhar com organizações sem fins lucrativos do que governamentais. Mas muitas ações governamentais fracassaram nas últimas décadas, especialmente na área de reforma agrária. É chegado o momento de aplicar princípios comerciais — e a experiência pessoal de empresários bem sucedidos — aos esforços de desenvolvimento.

É mais do que evidente que programas de dívidas não funcionam nem tampouco os projetos que mantêm os beneficiários dependentes de entidades externas. Por outro lado, programas que conferem poder econômico e conhecimentos técnicos às pessoas podem ter êxito a longo prazo. Possibilitam também aos participantes uma função no sistema econômico e ajudam a impedir a instabilidade que frequentemente leva à violência e revolução.

A *Fundación del Centavo*, da Guatemala, é um exemplo de projeto bem sucedido de reforma agrária voluntária, que recebeu apoio substancial de doadores internacionais [cerca de US\$10 milhões em fundos da Agência de Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID) e US\$102 000 da Fundação Interamericana], mas teve êxito, em grande parte, graças à participação de empresários locais e à aplicação de princípios comerciais básicos à administração do projeto.

Esta fundação de 26 anos formulou um programa bem sucedido para transformar agricultores sem terra em proprietários bem sucedidos e auto-suficientes. A fundação compra terra e recruta trabalhadores agrícolas sem terra para lavrarem o campo, plantarem cultivo comercial e eventualmente tornarem-se proprietários. Os participantes recebem um pacote inicial de apoio, que inclui os serviços de um agrônomo, um professor de crianças e adultos, crédito para material agrícola, salário

equivalente à metade do salário mínimo e materiais para construir um abrigo rústico.

Os participantes formam uma associação e tomam decisões em grupo a respeito de questões como materiais a serem comprados e montante da dívida a ser incorrida. Após o primeiro ano, cada família compra um lote de terra, cuja hipoteca é mantida pela fundação.

Quando a propriedade agrícola começa a produzir o cultivo comercial, o agricultor individual paga à fundação tanto a terra como os materiais. Embora o projeto requeira que as famílias trabalhem mais arduamente do que talvez jamais tenham feito antes, oferece a possibilidade de possuir a terra e uma renda de classe média, praticamente impossível para a maioria dos camponeses alcançar por si mesmos. A meta é fazer a renda dos membros passar de menos de US\$1 000 para acima de US\$4 000 por ano — renda de classe média na Guatemala.

Até esta data, cerca de 2 000 famílias — um total de 8 000 a 10 000 indivíduos — tornaram-se proprietários. A maioria das famílias que começaram com a *Fundación Centavo* continua no programa. A taxa de desistência eleva-se apenas a 5%.

Uma razão por que este projeto teve êxito onde outros fracassaram é o fato de terem sido aplicados e mantidos consistentemente princípios comerciais. Primeiro, não se dava dinheiro: apenas se emprestava por prazo limitado a ser pago. Segundo, todos os participantes da fundação eram obrigados a produzir: o empregado que não se desempenha satisfatoriamente é despedido e pede-se à família agrícola que não cumpre as normas para sair. Terceiro, a comunidade comercial participa ativamente do projeto, proporcionando conhecimentos técnicos em todos os aspectos, desde a compra à contabilidade, à negociação de contratos e à comercialização.

Finalmente, a *Fundación Centavo* proporciona

---

às pessoas controle sobre a própria vida. Por meio de programas educacionais, oferecidos pela fundação e de assessoramento por parte de empresários, os participantes aprendem aptidões que necessitam para ter êxito tanto como agricultores quanto como empresários. Toda propriedade agrícola participante do projeto recebe inicialmente extensa assistência técnica e educacional, mas, à medida que os agricultores adquirem aptidões e capacidade técnica, a assistência diminui até a associação ser completamente auto-suficiente.

Mais de 200 empresários guatemaltecos uniram-se à fundação, cada qual investindo aproximadamente US\$500 por ano, perfazendo um total superior a US\$250 000. A maioria dos empresários vem participando ativamente da fundação há mais de 10 anos, usando seus contatos para abrir as portas junto ao governo, militares, bancos, comerciantes, supermercados, empacotadores, empresas de transporte rodoviário e outros.

Diversas entidades internacionais, inclusive — conforme mencionado antes — a USAID e a Fundação Interamericana, também contribuíram com milhões de dólares para apoiar este projeto.

A *Fundación Centavo* é apenas um exemplo da participação bem sucedida de empresários da arena do desenvolvimento. Há muitos outros, inclusive:

- um empresário argentino, que fundou uma es-

cola para treinar meninos da rua em eletricidade, mecânica e outros campos técnicos;

- a *Fundación Paraguaya para la Cooperación y el Desarrollo*, de Assunção, que ajuda grupos empresariais a proporcionar conhecimentos técnicos a microempresários;

- a Fundação Pan-Americana de Desenvolvimento, com sede em Washington, D.C., que realiza programas para fazer as comunidades empresariais participarem do desenvolvimento em toda a América Latina e o Caribe;

- as atividades da *ACCIÓN International*, organização que tem proporcionado crédito e treinamento a milhares de microempresários do hemisfério; e

- a Câmara de Comércio dos Estados Unidos, que também tem uma divisão da microempresa.

Houve um início, mas muito ainda precisa ser feito. Os empresários têm capacidades e conexões valiosas que podem ser usadas para ajudar outras pessoas. E o trabalho traz recompensas que não são meramente altruísticas. Necessita-se de um clima político estável para o êxito do progresso econômico em qualquer país. Embora a estabilidade não tenha sido ponto alto de muitos países latino-americanos, poderá ser grandemente aumentada se houver maior participação empresarial, oportunidades reais para as pessoas de baixa renda da região melhorar a vida, bem como a estabilidade de seus governos.

---

HAROLD K. PHILLIPS é presidente da Granja Costarricense de Camarones, S.A., em San José, Costa Rica e é presidente interino do Conselho de Diretores da Fundação Interamericana.

As opiniões expressas neste artigo não refletem necessariamente as da Fundação Interamericana. Os editores de *Desenvolvimento de Base* convidam os leitores a enviarem colaborações.

# A MARCHA DO DESENVOLVIMENTO

---

## AMPLIANDO OS RECURSOS DOS PEQUENOS AGRICULTORES

Proporcionar crédito de modo eficiente e efetivo a milhões de pequenos agricultores do México vem, há anos, desafiando especialistas em desenvolvimento rural, banqueiros e formuladores de política. Apareceu agora uma organização nacional de camponeses para oferecer algumas soluções.

Durante a década de 70, o interior do México esteve em crise. Programas de desenvolvimento tiravam recursos da zona rural para promover o desenvolvimento industrial urbano. O governo começou a promover organizações regionais de camponeses para ajudar a enfrentar o problema. (Para maiores informações sobre a evolução das organizações regionais, ver o artigo de Fox e Hernández "Compensando a lei de ferro da oligarquia", Desenvolvimento de Base, vol. 13, nº 2, 1989.)

No início da década de 80, surgiram várias dezenas de organizações regionais autônomas de camponeses, que começaram a realizar reuniões anuais. Em 1985, 30 organizações juntaram-se para criar uma aliança nacional chamada *Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas* (UNORCA), que levantaria questões ignoradas pela federação oficial de camponeses. A UNORCA logo captou a atenção do público como representante principal dos agricultores em todo o México.

Enfrentando um declínio de 46% no crédito canalizado para o setor rural no período de 1981 a 1987, a UNORCA decidiu formular métodos alternativos para capitalizar os agricultores. Em 1986, recebeu uma doação de US\$80 600 da Fundação Interamericana para permitir que equipes de agricultores e profissionais de 13 organizações regionais estudassem a viabilidade de criar cooperativas de crédito administradas pelos camponeses. Esses estudos eventualmente levaram à reestruturação dos regulamentos do crédito rural.

De acordo com a lei mexicana, uma cooperativa de crédito pode tomar emprestado até 20 vezes o montante de seus depósitos (capital social) de bancos privados e públicos. A UNORCA utilizou com entusiasmo esse dispositivo, porque não so-

mente aumentaria o fluxo de capital para os agricultores, mas também lhes daria maior controle sobre a maneira de usar o crédito. A fim de qualificar-se a empréstimos, as novas cooperativas de crédito teriam de formular planos de investimento regional e supervisionar sua implementação.

Após pesquisa cuidadosa e meses de negociações, 10 cooperativas de crédito regionais foram aprovadas pelo Banco Central em 1988 e 1989. Esses pequenos bancos, administrados pelos camponeses, reuniam aproximadamente US\$6,5 milhões em ativos de mais de 1 000 depositantes individuais, 14 organizações regionais representando milhares de famílias agrícolas e mais de uma dezena de empresas rurais. No entanto, chegado o momento de solicitar empréstimos de bancos comerciais e governamentais, só 14% dos US\$18 milhões pedidos foram aprovados. Para os bancos comerciais, os empréstimos a pequenos agricultores não apresentavam lucro suficiente. O BANRURAL, banco rural do governo, também foi inflexível, afirmando que não tinha mandato nem diretrizes para emprestar às cooperativas de crédito. Perante esse impasse, a UNORCA apelou ao Ministério das Finanças, que determinou que o BANRURAL devia trabalhar com a UNORCA para formular políticas e procedimentos adequados.

A influência da UNORCA está claramente impressa no novo manual do BANRURAL, estipulando os procedimentos para canalizar empréstimos às cooperativas de crédito. Embora se tenha aberto caminho a ser seguido pelas cooperativas de crédito administradas pelos camponeses, tanto presentes como futuras, o desafio à frente é assegurar que as filiais do BANRURAL em todo o México obedeçam às novas regras.

À medida que o governo mexicano continua a privatizar a economia, aumenta a necessidade de organizações de produtores rurais para formular propostas viáveis destinadas a cobrir o hiato na produção de bens e serviços básicos. Como a entidade oficial de seguro agrícola está a ponto de fechar as

portas e não há nenhum sinal de que seguradoras comerciais preencham o vazio, a UNORCA está formulando uma proposta para que as organizações camponesas criem os seus próprios fundos de seguro, que seriam garantidos por um fundo governamental no caso de uma catástrofe de grandes proporções.

A UNORCA demonstra como organizações regionais bem organizadas, unidas em aliança nacional, podem ampliar suas operações e influenciar políticas de crédito mais amplas. Grande parte desse sucesso também tem origem na busca, por parte do governo, de políticas mais eficientes. No entanto, à medida que a economia mexicana passa por uma reestruturação importante, a UNORCA não pode ficar inativa. A UNORCA e outras redes de organizações de camponeses devem estar alertas para o modo como as mudanças nas macropolíticas podem ser usadas para abrir em vez de fechar recursos para pequenos agricultores.

— Susan Pezzullo e Luis Hernández

## criação de rede para oportunidades econômicas

Há muitas coisas que as mulheres do Terceiro Mundo podem ensinar a suas colegas dos países em desenvolvimento sobre capacitação econômica e estratégias para combater a pobreza. Essa é a opinião de Sara Gould, Diretora do Projeto de Desenvolvimento Econômico/Assistência Técnica (ED/TA) da *Ms. Foundation for Women*, com sede em New York. Convencida de que a transmissão eficiente dessas lições requeria contato pessoal, a *Ms. Foundation*, com a colaboração da *Association of Women in International Development* (AWID), patrocinou várias sessões durante uma conferência internacional de três dias da AWID, realizada na cidade de Washington, D.C. em meados de novembro de 1989. Estas três discussões em mesa-redonda e outras discussões reuniram 32 participantes de 11 países e 14 estados norte-americanos para compartilhar opiniões e experiências sobre esforços da mulher para iniciar microempresas, importância do setor informal e empresas cooperativas. A resposta de 80 a 100 pessoas que participaram de cada uma das três sessões foi entusiástica, levando a uma proposta de que futuras conferências da AWID envi-

dassem esforço especial para reunir organizadores de base com acadêmicos e profissionais em desenvolvimento, a fim de aprenderem mutuamente e fortalecerem a busca de metas comuns.

O projeto de ED/TA foi estabelecido para proporcionar apoio técnico e financeiro a organizações que ajudam mulheres de baixa renda da zona rural e membros de minorias dos Estados Unidos. A assistência é proporcionada tanto a grupos de base que ajudam as mulheres a começarem a própria empresa como a grupos que trabalham para melhorar o clima de desenvolvimento econômico de sua comunidade por meio da organização e propostas de formulação de políticas. O projeto oferece estágios, de forma que as mulheres de uma organização possam visitar programas bem sucedidos para receber treinamento no local, bem como patrocina anualmente o *Institute on Women and Economic Empowerment*, que reúne representantes de grupos femininos para intercambiar idéias e coordenar estratégias a fim de tornar a política governamental mais sensível à mulher pobre e sua família.

Em consequência da conferência bem sucedida de Washington, o projeto de ED/TA decidiu ampliar sua rede, convidando um grupo de homens e mulheres da Índia a participar do *Institute on Women and Economic Development* de 1990, que será realizado em Berkeley, Califórnia, de 6 a 10 de junho. As aulas e grupos de estudo serão organizados por especialistas em todos os aspectos relacionados com a mulher e a capacitação econômica. Sara Gould descreve esse próximo evento como "a celebração do trabalho em comum", destinado a diminuir o sentido de isolamento entre as mulheres na base e os profissionais que trabalham em diversos ambientes de base, bem como para desenvolver estratégias destinadas a aumentar as oportunidades econômicas da mulher.

— Cathy A. Rakowski

## FUGINDO À ROTINA DO PESTICIDA

O *International Development Exchange* (IDEX), organização com sede em São Francisco, propôs uma fórmula para incentivar métodos agrícolas ecologicamente seguros, sem comprometer sua missão de "seguir a liderança de comunidades" dos países em desenvolvimento.

A "Revolução Verde" permitiu às comunidades da zona rural duplicar e triplicar a safra desde a década de 50, tornando os pequenos agricultores auto-suficientes e às vezes produzindo excedentes para exportação. O custo oculto dessa abundância tem sido a dependência de pesticidas, herbicidas e desfolhantes altamente tóxicos que representam perigos a longo prazo para a saúde humana e o meio ambiente. Em 1989, várias comunidades dirigiram-se ao IDEX solicitando recursos para projetos de desenvolvimento agrícola. O IDEX está firmemente comprometido a deixar as comunidades tomarem as próprias decisões. No entanto, essas comunidades estão planejando usar pesticidas e outros químicos que o IDEX considera prejudiciais. O IDEX enfrentou assim o dilema de reconciliar sua metodologia orientada para o desenvolvimento com a sua convicção ambiental.

Becky Buell, Diretora Executiva do IDEX, investigou a opinião da comunidade de desenvolvimento. De acordo com o *IDEX Update*, boletim dessa organização, não há consenso. Alguns são de opinião que o IDEX deve apoiar somente os projetos que excluem o uso de pesticida. Para estes, a melhor forma de financiar seria pelo exemplo. Outros creem que o IDEX deve focalizar a promoção de técnicas agrícolas alternativas. Informar os beneficiários a respeito de suas opções dizem estes, mas apoiá-los seja qual for sua decisão final.

Ponderando cuidadosamente suas opções, o IDEX formulou uma política de financiamento que pedia a favor do meio ambiente. Os "Critérios do IDEX para Financiamento de Pesticidas" comprometem-se a atribuir prioridade a projetos que evitam pesticidas. Se uma comunidade solicitar apoio para um projeto meritório que inclua certos pesticidas, o IDEX proporcionará financiamento se houver disponibilidade, informando ao mesmo tempo sobre os perigos de produtos agroquímicos tóxicos. Como explica Buell, "não podíamos simplesmente dizer não a grupos que necessitavam pesticidas, especialmente quando há poucas alternativas". A fim de aumentar as opções das comunidades, o IDEX financiará treinadores em produção não-química de alimentos. Embora certo uso de produtos agroquímicos seja inevitável, a organização prometeu não financiar nenhum projeto que use pesticidas proibidos nos Estados Unidos ou incluídos na lista de "Dúzia Suja" da *Pesticide Action Network*, coalizão de grupos internacionais de base de prote-

ção do meio ambiente. Finalmente, não serão financiados herbicidas e desfolhantes, uma vez que estes produtos podem ser substituídos pelo trabalho manual.

Buell é a primeira a admitir que a implementação da nova política não foi fácil. Diz ela que "[muitos dos grupos] não compartilham nosso nível de preocupação. A maioria dos grupos responde de duas formas básicas: 'estes pesticidas não constituem problema, nós sempre os usamos' ou 'gostaríamos muito, mas ...' Parece injusto a organizações comunitárias, quando enfrentam uma situação sem saída." Surgem problemas mesmo entre os grupos dispostos a cumprir as diretrizes do IDEX. Muitos beneficiários do IDEX recebem de seus governos treinamento em produção não-química de alimentos. Entretanto, Buell assinala que "os encarregados do treinamento governamental não estão completamente aptos. Muitos receberam treinamento de empresas de produtos químicos."

Apesar desses obstáculos, o IDEX conseguiu manter seu compromisso. Procura organizações ambientais não-governamentais para substituir extensionistas agrícolas do governo. À medida que grupos ambientais dos países tanto desenvolvidos como em desenvolvimento derem publicidade a esta questão, os pequenos agricultores e suas organizações de apoio descobrirão lentamente que podem escapar da "rotina do pesticida" e mesmo assim criar um sistema agrícola sustentável. Políticas como o "Critérios de Financiamento de Pesticidas do IDEX" representam um passo prático à frente na harmonização de um desenvolvimento agrícola eficiente com responsabilidade ecológica.

— Frank McLoughlin

## CONFERÊNCIA AMBIENTAL TRATA DE QUESTÕES DE POLÍTICA

Mais de 600 cientistas, empresários, membros de ONG e formuladores de política reuniram-se durante quatro dias no início de agosto de 1989 em Concepción, Chile, no *Tercer Encuentro Científico sobre el Medio Ambiente* (Terceira Conferência Científica sobre o Meio Ambiente). Como as duas conferências anteriores, também organizadas pelo *Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente* (CIPMA), instituição chilena não-gover-

---

namental de pesquisa, esse evento foi o resultado de um processo de planejamento altamente participatório. É o ponto de partida para mais três anos de pesquisa e diálogo sobre política.

O planejamento começou no início de 1988, quando o CIPMA reuniu pesquisadores conscientizados para o meio ambiente, especialistas em desenvolvimento e empresários para formar comitês científicos e organizadores da conferência e propôs o tema dessa última: o papel da ciência e tecnologia no desenvolvimento sustentável. Entre os patrocinadores figuravam a Academia Chilena de Ciências, a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e a Universidade de Concepción. Vinte empresas e entidades doadoras proporcionaram a maior parte do financiamento e contribuições adicionais foram recebidas de 25 outros grupos. Formaram-se grupos de trabalho para definir as questões relevantes a cada setor — agricultura, silvicultura, pesca, mineração e indústria — e em cada nível — local, regional e grandes zonas urbanas. Um documento de 40 páginas, que instigava o pensamento, foi publicado como convite para a apresentação de documentos.

Uma cobertura considerável de temas ambientais nos principais jornais do Chile precedeu à conferência, cujo tema foi *Chile Piensa a Chile* (O Chile pensa sobre o Chile). O interesse foi ressaltado por uma série de exposições, palestras e espetáculos sobre "a cultura e o meio ambiente", organizados em Santiago pelo Instituto Cultural Chileno-Americano e pelo CIPMA.

A conferência incluiu várias sessões plenárias, uma das quais apresentou pontos de vista divergentes sobre o desenvolvimento sustentável da perspectiva das ciências, empresas, organizações não-

governamentais, órgãos internacionais e Estado. Uma multidão lotou a sessão dedicada a "desenvolvimento sustentável e propostas políticas", da qual participaram os dois principais candidatos à presidência do Chile. Foram apresentados 40 documentos e estudados em oito discussões de mesa-redonda, enquanto outros 90 foram apresentados em sete grupos de trabalho. As conclusões de cada grupo de trabalho foram apresentadas na sessão plenária final e estão sendo aprimoradas num relatório final da conferência.

Quadros de exposição, preparados por 35 ONG e sete empresas, apresentaram com imaginação o trabalho de cada instituição no campo do desenvolvimento sustentável e destacaram uma série de esforços em andamento em todo o país, principalmente os de muitas organizações de desenvolvimento não-governamentais do Chile. A conferência baseou-se significativamente na experiência dessas instituições e, ao contrário das duas conferências anteriores, focalizou questões de política mais do que a diagnose de problemas ambientais.

Nos próximos três anos, o CIPMA lançará um programa ambicioso de pesquisa e adaptação tecnológica, intercâmbio de informação e seminários. Congruente com o conceito inerente desta terceira conferência, as atividades integrarão a dimensão ambiental no processo normal de formulação de política. Portanto, em vez de pressionar a criação de um ministério ou política nacional sobre o meio ambiente, os participantes procurarão, por exemplo, integrar a dimensão ambiental nas políticas do Ministério da Agricultura, de empresários agrícolas e de sindicatos rurais de cada região do país.

— Diane Edwards La Voy

# NOTÍCIAS DA SEDE

---

## Educação básica para todos

Na cidade de veraneio de Jomtien, na Tailândia, cerca de 2 500 representantes de 135 países reuniram-se de 5 a 9 de março de 1990 para lançar uma campanha destinada a atender às necessidades básicas de aprendizagem de âmbito mundial. A conferência, com patrocínio principal do Banco Mundial, UNESCO, UNICEF e Agência de Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID), ratificou a "Declaração sobre a Educação para Todos" e o "Contexto de Ação para Atender às Necessidades Básicas da Aprendizagem". Apesar de não ter sido conferência de desenvolvimento como tal, atraiu diversas organizações que, como a Fundação Interamericana, consideram a educação elemento essencial do desenvolvimento equitativo.

Participaram os Presidentes do Equador, Nigéria e Malásia; Ministros da Educação de 97 países; delegações oficiais dos países participantes; e centenas de representantes de organizações não-governamentais (ONG). A Fundação Interamericana ajudou a financiar a participação na conferência de diversos líderes de organizações de apoio de base latino-americanas e caribenhas, especializadas em educação básica. Uniram-se aos representantes das ONG de todo o mundo na insistência em que sejam reconhecidos o papel e a contribuição das ONG na educação.

Durante a conferência reuniram-se grupos de estudo sobre ampla diversidade de temas, discutiu-se e modificou-se o texto da Declaração Mundial e os participantes intercambiaram muitas idéias sobre formas de tornar a educação mais eficiente.

Entre os principais temas tratados figurava a necessidade da equidade na educação — dedicando-se atenção especial à solução da deficiência na educação de meninas e mulheres de todo o mundo. Reconheceu-se a educação ambiental como grande desafio e foram estudadas experiências bem sucedidas de sistemas escolares oficiais e das ONG. Por exemplo, na Malásia, todo o currículo da quinta série foi reformulado, integrando-se todas as matérias num tema ambiental. Professores de muitos

países entrevistaram com freqüência para manter os intelectuais e administradores a par da realidade que os professores enfrentam dia a dia. Educadores que trabalham com deficientes insistiram em que se dispensasse maior atenção a essa minoria e a Declaração reconheceu tal necessidade.

Ressaltou-se a importância de redes de educadores e pesquisadores e Patricio Cariola, do *Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación* (CIDE), beneficiário da Fundação Interamericana no Chile, explicou o papel da *Red Latinoamericana de Documentación en Educación* (REDUC), rede sem fins lucrativos de centros de pesquisa que compilam, resumem e divulgam os resultados da pesquisa educacional a 25 países participantes. Antes da criação da REDUC, os formuladores de política que procuravam informação sobre programas educacionais em sua região freqüentemente ficavam de mãos vazias.

Vicky Colbert, falando de sua experiência como Subsecretária do Ministério da Educação da Colômbia, descreveu o programa da *Escuela Nueva* que mudou a abordagem de 18 000 escolas rurais nesse país. Destacou o papel das ONG colombianas, como a *Fundación Volvamos a la Gente* na correção das deficiências da "ampliação". Ao se ampliarem os programas e ao aumentar o número de beneficiários, a qualidade pode sofrer. Aí as ONG podem desempenhar papel chave na restauração da qualidade e no apoio à experimentação criadora.

Deborah Szekely, Presidente da Fundação Interamericana, expressou o compromisso da Fundação a esforços ainda maiores em educação básica. Incentivou outros doadores a fazerem compromissos específicos a programas para crianças em seus principais anos de formação, especialmente testando novos modelos de treinamento de professores nas escolas normais. Propôs currículos melhor integrados e incentivos para professores tornarem-se catalisadores comunitários mais eficientes. (A Fundação Interamericana aplica mais de 40% de seus fundos à educação, treinamento e assistência técnica)

ca – proporção mais elevada do que muitas das principais entidades doadoras.)

*Who Learns What, When, How?* (Quem aprende o quê, quando e como?), documento apresentado por Charles Reilly, Vice-Presidente da Fundação Interamericana, ressaltou o papel das ONG como laboratórios da educação básica. "O que", perguntou ele, "quase 20 anos de experiência no apoio ao desenvolvimento de base na América Latina ensinaram à Fundação Interamericana sobre 'educação para todos' – com ênfase em *todos*?" Sua resposta é que certas proposições básicas sobre o funcionamento do desenvolvimento têm corolários no campo da educação. Por exemplo, é quase um truísmo em círculos de desenvolvimento que os interesses dos participantes constituem a melhor forma de orientar processos de desenvolvimento eficientes. O corolário desta proposta para a educação é que se deve dispensar maior atenção às necessidades dos estudantes. Outro exemplo – proveniente de experiência recente de países latino-americanos com a "redemocratização" – afirma que, tal como a democratização e o desenvolvimento se baseiam em atividades tanto formais como informais, da mesma

forma a educação deve mesclar abordagens formais e não-formais.

O trabalho de Reilly também descreve vários programas apoiados pela Fundação Interamericana, que destacam a colaboração entre as ONG e a estrutura educacional para examinar como as experiências das ONG podem influenciar sistemas educacionais e – talvez mais importante ainda – como sistemas podem tornar-se "mais sensíveis ao bom ensinamento comprovado fora de sua órbita".

A conferência terminou com um compromisso de Barber Conable, Presidente do Banco Mundial, de aumentar a contribuição dessa organização para a educação, elevando o nível anual corrente de US\$890 milhões para US\$1,5 bilhão nos próximos três anos. A Fundação Interamericana também continuará seu alto nível de financiamento para a educação e estará alerta a oportunidades futuras para apoiar outros empreendimentos conjuntos entre as ONG e os governos.

Para obter um exemplar de *Who Learns What, When, How?*, dirigir-se à Fundação Interamericana, Escritório de Aprendizagem e Divulgação, 1515 Wilson Boulevard, Rosslyn, Virginia, 22209 - EUA.

## BENEFICIÁRIOS DA FUNDAÇÃO INTERAMERICANA NAS NOTÍCIAS

A **Women's Construction Collective of Jamaica**, participante do programa Instrumentos para o Treinamento da Fundação Pan-Americana de Desenvolvimento (FUPAD), receberá 350 instrumentos da *The Stanley Works*, indústria de New Britain, Connecticut, segundo o *PADF News*. • O *Vanguardia Liberal*, jornal de Bucaramanga, Colômbia, recentemente noticiou que as empregadas domésticas dessa cidade se qualificam agora a receber os benefícios da previdência social por meio do grupo **Mujer y Futuro**, que atuará como intermediário entre empregadores, empregados e o órgão governamental. • Um artigo de *tercer mundo*, publicação transnacional com sede no Brasil, elogiou a rede de comunicações ALTERNEX, fundada pelo **IBASE**, chamando-a de "iniciativa pioneira na América Latina, não somente na implementação de computadores, mas também no melhoramento das comunicações" em todo o hemisfério. • O boletim do Banco Interamericano de Desenvolvimento, "O BID", declarou que a **Fundación Eugenio Espejo** receberá uma doação por meio do Programa de Pequenos Projetos do Banco, a fim de proporcionar crédito e treinamento a 300 microempresários da área próxima a Guayaquil, Equador.

# LIVROS

---

**SEEKING SOLUTIONS: FRAMEWORK AND CASES FOR SMALL ENTERPRISE DEVELOPMENT PROGRAMS**, editado por Charles K. Mann, Merilee S. Grindle e Parker Shipton. West Hartford: Kumarian Press, 1989.

**Hugo Pirela Martínez**

C. West Churchman, em *The Design of Inquiring Systems*, sugeriu que se a ciência não nos ajudar a mudar o mundo à nossa volta, tal ciência não representa o verdadeiro conhecimento. No entanto, pode-se realmente conseguir verdadeiro conhecimento sem primeiro tentar mudar o mundo à nossa volta? Como livro prático, *Seeking Solutions* incorpora essa tensão simbiótica entre conhecimento como guia da ação e a ação como meio de aprimorar o conhecimento. Com tantas questões ainda não resolvidas sobre o contexto adequado do desenvolvimento e o papel das pequenas empresas, é um tanto surpreendente ver como têm proliferado extensamente no Terceiro Mundo programas para solucioná-las. Como a intervenção superou o ritmo da pesquisa, há pouca dúvida de que esses programas possam beneficiar-se grandemente de um conhecimento mais sistemático sobre o assunto da sua intervenção. A asserção básica do livro é que os programas de ação em si mesmos são a principal fonte de aprofundamento desse conhecimento.

Editado por Charles K. Mann, Merilee S. Grindle e Parker Shipton, do *Harvard Institute of Development*, *Seeking Solutions* é uma obra altamente estruturada, resultante do projeto Assistência a Instituições de Recursos para Apoio a Empresas (ARIES), de 1985, da Agência de Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID). Seguindo os projetos do Programa de Investimento no Setor de Empresas de Pequeno Capital (PISCES), da USAID, de 1978 a 1985, a ARIES muda o enfoque da USAID do papel de desenvolvimento de pequenas empresas para o papel de organizações que implementam programas de apoio.

Aceitando como fato a conclusão básica dos projetos PISCES, no sentido de que tais programas têm papel significativo a desempenhar no desenvolvimento, o livro enfoca inteiramente a discussão pragmática sobre o modo como os programas aumentaram sua eficiência, efetividade e sustentabilidade no campo. Como sugere muito bem o títu-

lo, o livro não pretende que haja uma única "resposta melhor" ao reforço da capacidade de instituições de recursos e ao melhoramento de programas de microempresas, mas sugere que se acumulou experiência prática necessária para desenvolver um "contexto conceitual" para encontrar as melhores respostas. Baseando-se na rica literatura desse campo, a Parte I do livro desenvolve uma estrutura para discutir as populações alvo, desenho do programa, estratégias de implementação, problemas recorrentes e técnicas para reforçar as organizações de recursos. Os Capítulos I e II descrevem com exatidão os principais padrões observados no comportamento da pequena empresa e da microempresa, o grau em que os programas se assemelham e diferem mutuamente e os dilemas representados pelos diversos ambientes das tarefas. Nos Capítulos III a V apresenta-se uma discussão resumida de "modelos" de programas existentes, desafios que enfrentam e diversas "áreas de capacidade" que as instituições de recursos podem melhorar.

A discussão da estrutura e das estratégias apropriadas examina dois conjuntos de variáveis. O primeiro ajuda a definir a população alvo, considerando fatores como o tamanho e a duração das empresas, ramo de atividade (varejo e serviço versus indústria) e local (zona urbana versus zona rural). O segundo conjunto concentra-se na melhor mescla e seqüência de crédito, assistência técnica e treinamento; na identificação de pontos fracos nas capacidades estratégica, técnica, administrativa e de comunicações da organização; e na escolha de instrumentos para reforçar a capacidade institucional.

Na introdução, o livro cita o psicólogo Jerome Bruner sobre o relacionamento entre reforço de padrões e conhecimento prático: "talvez o elemento mais básico que se possa afirmar sobre a memória humana, após um século de pesquisa intensa, é que, a menos que o detalhe seja colocado num padrão estruturado, será rapidamente esquecido". A Parte II do livro aprofunda essa idéia, enriquecendo com pinceladas audazes o padrão estruturado esboçado na Parte I. Questões anteriormente discutidas surgem com nitidez notável em 21 estudos de casos aqui apresentados. Cada qual descreve uma junção crítica na evolução de um programa pioneiro, como a ADEMI (República Dominicana), UNO (Brasil), CARE (Filipinas), Grameen Bank (Bangladesh) e Fundação Carvajal (Colômbia). Conforme a a metodologia pedagógica da *Harvard Business*

---

*School*, as questões são apresentadas sem tirar conclusões, descrevendo o problema específico e a meta da decisão a ser tomada sem sugerir uma solução "preferida" ou sem regressar à decisão eventualmente adotada. As opções estratégicas descritas nesses estudos de casos implicam decisões sobre tamanho do programa, população alvo, metodologia e propósito, entre outras.

*Seeking Solutions* oferece recurso valioso a formuladores de programas, analistas e responsáveis por decisões da comunidade de desenvolvimento.

HUGO PIRELA MARTÍNEZ é oficial de operações do Banco Interamericano de Desenvolvimento

## OS RECURSOS DO BANCO MUNDIAL FACILITAM A PARTICIPAÇÃO DAS ONG

O Banco Mundial acolhe a participação cada vez maior das organizações não-governamentais (ONG) nos projetos de desenvolvimento e nos programas que apóia.

O Banco financia projetos por meio dos governos dos países membros e raramente proporciona financiamento diretamente a organizações locais. Entretanto, reconhecendo as contribuições valiosas que as ONG estão fazendo para o desenvolvimento, o Banco compila duas vezes por ano a "Lista de Projetos Financiados pelo Banco com Potencial de Participação das ONG", catalogando operações atuais e futuras que acolhem a participação das ONG.

Essa Lista inclui nomes e telefones de pessoas a serem contatadas no Banco a fim de aproveitar oportunidades de colaboração.

Para obter um exemplar da Lista ou para maiores informações, favor dirigir-se ao Banco Mundial, Divisão de Relações Econômicas Internacionais, Departamento de Planejamento Estratégico e Revisão, 1818 H Street N.W., Washington, D.C., 20433 - EUA .

# RECURSOS

---

Uma vez por ano, Desenvolvimento de Base apresenta aos leitores novas publicações de destaque, preparadas ou inspiradas por beneficiários da Fundação Interamericana. Alguns desses materiais são produtos diretos de doações; outros são consequência ou corolários de atividades das doações. Todos eles refletem o desejo de compartilhar informação com outros grupos interessados, de forma que os projetos possam ter o maior impacto possível, seja a meta melhorar a habitação para as pessoas de baixa renda na Jamaica, preservar florestas tropicais por meio do incentivo da criação de iguanas, monitorar o uso de pesticidas ou um catálogo das ONG que, em número cada vez maior, surgem no Chile e no Brasil. Para receber informações sobre a obtenção de exemplares dos materiais revistos, deve-se contatar as organizações mencionadas.

---

Foi uma coincidência fortuita há dois anos atrás quando, justamente na época em que o Furacão Gilbert atingiu a Jamaica, o *Construction Resource and Development Center* (CRDC) (Centro de Recursos de Construção e Desenvolvimento), de Kingston, publicou o manual *Hurricane and Houses: Safety Tips for Building a Board House* (Furacões e Casas: Sugestões para Construir uma Casa Reforçada). Cerca de 70 000 exemplares desse manual foram distribuídos apressadamente e desde então são usados em sessões de treinamento sobre construção segura de casas em toda a Jamaica.

Com ilustrações e de fácil leitura, o manual descreve como impedir as formas mais comuns de dano estrutural causado por furacões — casas arrancadas dos alicerces, telhados tirados pelo vento e paredes destruídas em virtude de braçadeiras e junções fracas. Steven Hodges, Diretor do CRDC, diz que medidas de segurança básicas e baratas poderiam ter impedido grande parte da destruição causada pelo Furacão Gilbert, que danificou metade das casas da Jamaica, muitas sem conserto.

*Hurricanes and Houses* é a primeira publicação de um banco de recursos planejado de materiais de treinamento em construção, dirigido ao setor habitacional informal da Jamaica, que abrange 64% das habitações desta ilha. Desde 1983, o CRDC tem ajudado os residentes de baixa renda da Jamaica a se prepararem para desastres, a obter títulos ou arrendamento da terra e acesso à água.

Desde o furacão, o CRDC tem realizado sessões de treinamento com organizações governamentais e de assistência, a fim de incentivar a construção segura de habitações.

*Hurricanes and Houses* foi traduzido para o espanhol, francês e creole e distribuído em todo o Caribe e América Central. Para maiores informações sobre obtenção de exemplares, contactar o Construction Resource and Development Center, 166½ Old Hope Road, Kingston 6, Jamaica.

---

A rede de informação, que está sendo desenvolvida pela *Fundación Natura* no Equador, permite a grupos ambientais de todo o hemisfério manter-se a par das últimas notícias ecológicas mundiais e regionais e compartilhar informação sobre seus próprios projetos.

A Fundação, que vem trabalhando desde 1978 para informar o público equatoriano sobre problemas ambientais, tais como desmatamento, erosão e pesticidas, oferece agora a versão em espanhol do boletim internacional bimensal publicado pela *World Wildlife Fund*. A partir de meados de 1990, a edição em espanhol, intitulada *Noticias WWF*, também incluirá um suplemento produzido pela Fundação que enfocará projetos regionais, questões e recursos na América Latina.

A *Fundación Natura* também publica *Enlace*, boletim da *Red de Acción de Plaguicidas de América Latina*. Publicado pela primeira vez em 1985, esse boletim é o único periódico da América Latina a focalizar o uso e abuso de pesticidas. Complementando *Enlace*, a Fundação, por meio de uma doação da Fundação Interamericana, produz materiais educacionais para o uso de pesticidas para a divulgação em todo o Equador. Por meio de programas de rádio, panfletos e cursos práticos, o programa ressalta técnicas de manuseio seguro e substitutos de pesticidas que reduzem ao mínimo os perigos à saúde e o dano ao meio ambiente.

Para maiores informações sobre esses materiais, contatar a *Fundación Natura*, Avenida 6 de Diciembre 5043 y El Comercio, Casilla 253, Quito, Equador.

---

"Sem Fins Lucrativos: As Organizações Não-Governamentais no Brasil" assinala a primeira ten-

---

tativa de apresentar um perfil da comunidade diversa e crescente de organizações não-governamentais no Brasil.

Com base no levantamento do Instituto de Estudos da Religião (ISER), "Sem Fins Lucrativos" descreve o trabalho de mais de 1 000 ONG brasileiras — que a publicação define como organizações que focalizam questões de desenvolvimento; operam independentemente de instituições governamentais, políticas e religiosas; e trabalham em estreita colaboração com grupos comunitários. As organizações mencionadas na publicação são divididas em três tipos: grupos ambientais, os orientados para as mulheres e uma categoria ampla denominada "serviço do movimento popular", que inclui as pessoas que trabalham em educação, direitos humanos, reforma agrária, desenvolvimento comunitário, artes e diversas outras atividades.

Algumas estimativas das ONG no Brasil duplicam o número mencionado em "Sem Fins Lucrativos", que não tem a intenção de ser abrangente. Ao contrário, destinou-se a proporcionar uma visão geral do crescimento explosivo na última década, quando cerca de 70% das ONG do país foram formadas. Rubem César Fernandes, Diretor do ISER e co-autor de "Sem Fins Lucrativos", ressalta que muito ainda deve ser feito no entrelaçamento das diversas organizações, a fim de aumentar o impacto do programa e tornar as ONG mais auto-suficientes. A maioria das ONG brasileiras são financiadas do exterior, permanecendo, entretanto, autônomas e informais, preferindo trabalhar independentemente umas das outras. "Sem Fins Lucrativos" é um recurso valioso para aqueles que desejam incentivar maior colaboração e para os interessados nas perspectivas de desenvolvimento oferecidas por uma sociedade civil enriquecida.

"Sem Fins Lucrativos" é um dentre vários projetos de comunicações do ISER que focalizam temas de desenvolvimento e ONG. Fundado em 1970 para fazer pesquisas e divulgar suas conclusões sobre questões que afetam as pessoas de baixa renda, o ISER também publica "Comunicações do ISER", revista bimensal que examina os aspectos religiosos, filosóficos e culturais do desenvolvimento. Com uma doação da Fundação Interamericana, o ISER produz vídeos sobre projetos de base bem sucedidos no Brasil, inclusive uma recente produção sobre desenvolvimento comunitário nas favelas nos arredores do Rio de Janeiro.

Para maiores informações sobre esses materiais, dirigir-se ao Instituto de Estudos da Religião, Publicações, Ladeira da Glória, 98, 22.211 Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

---

O trabalho comunitário das ONG, espalhado em diversos setores do desenvolvimento, pode proporcionar fundamento para uma política social nacional? No Chile e em grande parte da América Latina, um clima político em mutação, uma crise econômica cada vez mais profunda e um setor não-governamental crescente uniram-se para apresentar esta questão em termos taxativos.

Em *Social Policy from the Grassroots: Nongovernmental Organizations in Chile* (Política Social da Base: Organizações Não-Governamentais no Chile), vários autores da comunidade de ONG chilenas analisam uma série de projetos de pequena escala bem sucedidos em campos como cuidados básicos da saúde, educação comunitária, tecnologia apropriada, agricultura e geração de renda. Examinam-se metodologias de projetos pelo potencial de ampliação — ou seja, o grau em que proporcionam idéias para formar novas políticas, no momento em que grande parte da América Latina caminha para a democratização, privatização e descentralização.

*Social Policy from the Grassroots* foi originalmente publicada em espanhol em 1986 como *Del Macetero al Potrero* pela UNICEF e pelo *Center for Social Policy and Planning in Developing Countries* (Centro de Política Social e Planejamento em Países em Desenvolvimento) da *Columbia University*. Oito dos doze capítulos são escritos por beneficiários da Fundação ou sobre eles, dois dos quais — Giorgio Solimano e Humberto Vega — foram desde então escolhidos para servirem no novo governo chileno como Diretor de Planejamento e Orçamento e Tesoureiro, respectivamente. Este livro oportuno certamente será pesquisado em busca de sinais do que poderá ocorrer no Chile e em outros países latino-americanos, à medida que os governos procuram novas estratégias para maximizar recursos escassos. Para obtenção de exemplares, dirigir-se a Oficina de Área do UNICEF para a Argentina, Chile e Uruguai, Casilla 196, Correo 10, Los Condes, Santiago, Chile.

— David Einhorn

# FUNDAÇÃO INTERAMERICANA

---

**Conselho** Harold K. Phillips, Presidente interino; Presidente, Granja Costarricense de Camarones, S. A.  
**Diretor** Lynda A. Barness, The Barness Organization  
Bernard W. Aronson, Secretário de Estado Adjunto de Assuntos Interamericanos,  
Departamento de Estado dos EUA  
James H. Michel, Administrador Assistente, Agência de Desenvolvimento Internacional

---

**Conselho** Deborah Szekely, Presidente  
**Executivo** Stephen G. Vetter, Vice-Presidente de Programas  
Charles A. Reilly, Vice-Presidente de Aprendizagem e Divulgação  
Edmund Benner, Oficial de Análise de Programas  
Charles M. Berk, Assessor Jurídico  
Adolfo A. Franco, Assessor Jurídico Associado  
Dorothy B. Burrus, Diretora, Sistemas de Informação em Finanças e Administração

---

**Bolsas da Fundação Interamericana** A Fundação instituiu três programas de bolsas em apoio a pesquisadores da América Latina, do Caribe e dos Estados Unidos que estudam atividades de desenvolvimento entre as pessoas de baixa renda. Dois desses programas apóiam a pesquisa de campo na América Latina e no Caribe nos níveis de mestrado e doutorado; o terceiro ajuda especialistas e profissionais da América Latina e do Caribe a realizarem estudos de pós-graduação nos Estados Unidos.

As matérias das bolsas giram em torno dos seguintes assuntos: 1) natureza de eficientes organizações de base entre os pobres; 2) natureza de eficientes organizações intermediárias ou de serviços; 3) avaliações sistemáticas de atividades locais de desenvolvimento, tais como estudos de programas e projetos de desenvolvimento destinados a beneficiar as populações pobres, inclusive pequenas empresas do setor informal, mulheres arrimos de família, populações indígenas isoladas e pescadores artesanais.

Endereço para inscrição e consultas:

Fellowship Office  
Inter-American Foundation  
1515 Wilson Boulevard  
Rosslyn, VA 22209 – EUA

## Índice

Máximo aproveitamento dos fundos  
para o desenvolvimento:  
Possibilidades de expansão Mary Morgan

Expansão das atividades  
artesanais na Colômbia Brent Goff

Ampliando a escada de Jacó:  
Desenvolvimento comunitário em  
Trinidad e Tobago Ron Weber

Relatório de pesquisa:  
Novas perspectivas sobre avaliação

Já temos ajuda suficiente, obrigado Eduardo Walker

Forum • A marcha do desenvolvimento

Notícias da sede • Livros

Recursos